

2002



**UNIVERSIDADE TÉCNICA DE LISBOA**

**INSTITUTO SUPERIOR DE ECONOMIA E GESTÃO**

**MESTRADO EM: Sistemas Sócio-Organizacionais da Actividade**

**Económica**

**Mudança Organizacional**

**no**

**Comércio a Retalho Português**

**JORGE MIGUEL DA SILVA CABRITA**

**Orientadora: Doutora Ilona Zsuzsanna Kovács**

**Júri: Doutora Ilona Zsuzsanna Kovács**

**Doutora Carolina Feliciano de Sá Cunha Machado**

**Licenciada Maria da Conceição Santos Cerdeira**

**Junho/2002**

## RESUMO

O comércio a retalho é a actividade económica que tem como finalidade levar os produtos acabados até aos consumidores finais, podendo assumir diferentes formas que vão desde a venda pessoal, por correio, por telefone, em lojas, máquinas de venda, até à televisão e Internet. Hoje, esta actividade tem uma importância fundamental na economia, não só porque é actualmente um dos sectores mais dinâmicos em termos de criação de valor, como também porque constituindo uma intermediário privilegiado entre a produção e o consumo, espelha as características culturais da sociedade em que se insere e sofre o impacto de toda a evolução social, política, económica e tecnológica.

O presente trabalho explora o conceito de empresa rede no contexto da Nova Sociologia Económica para tentar compreender o surgimento da organização empresarial em rede no sector do comércio a retalho português, propondo averiguar da importância da forma de organização empresarial em rede no contexto de uma mudança organizacional no sector retalhista, em particular no seio dos pequenos retalhistas independentes.

Para tal, é realizada uma caracterização do sector retalhista português com base em dados estatísticos actuais e, por fim, um estudo de caso sobre uma empresa do sector.

**Palavras-chave:** Comércio a Retalho, Empresa Rede, Encastramento, Novas Formas de Organização Empresarial, Novo Paradigma Tecnológico, Nova Sociologia Económica.

## ABSTRACT

Retail trade is an economical activity whose purpose is to take goods to the final consumers. It can assume different forms, from personal sales, by post sales, telephone sales, stores and vending machines, to television and the Internet. Nowadays, this activity plays an essential role in economy, not only because at the present time it's one of the most dynamic sectors in what concerns creation of added value, but also because, as it is a privileged intermediate between production and consumption, it reflects the cultural characteristics of the society in which is inserted and suffers the impact of all the social, politic, economic and technological evolution.

This essay explores the net company concept in the New Economic Sociology, in an attempt to understand the emergence of the net company organisation form in the Portuguese retail trade sector. It also tries to establish the relevance of such net company organisation form in the scenario of change operating in the retail sector, specially among the small independent retailers.

Based on current statistics data, this essay also analyses Portuguese retail trade sector and, last but not least, a case study has been carried out to enlighten this thematic in Portugal.

**Keywords:** Embeddedness, Net Company, New Economic Sociology, Retail Trade, New Technologic Paradigm, New Company Organisation Forms.

# ÍNDICE

<b>1. INTRODUÇÃO.....</b>	<b>7</b>
1.1. TEMA .....	7
1.2. OBJECTIVOS.....	9
1.3. ESTRUTURA .....	11
<b>2. MUDANÇA ORGANIZACIONAL E EMPRESA REDE.....</b>	<b>13</b>
2.1. UM NOVO PARADIGMA: A PASSAGEM DE UMA ECONOMIA INDUSTRIAL PARA UMA ECONOMIA INFORMACIONAL .....	13
2.1.1. <i>A Economia Informacional e a Globalização</i> .....	13
2.1.2. <i>Um Novo Paradigma Tecnológico</i> .....	18
2.2. A ECONOMIA INFORMACIONAL E MUDANÇA ORGANIZACIONAL .....	21
2.2.1. <i>A Mudança Organizacional na Reestruturação do Capitalismo e na Transição do Industrialismo para o Informacionismo</i> .....	21
2.2.2. <i>Da Produção em Massa à Produção Flexível</i> .....	23
2.2.3. <i>Crise das Grandes Empresas e a Flexibilidade das Pequenas Empresas</i> .....	27
2.3. A EMPRESA REDE .....	28
2.3.1. <i>As Tecnologias da Informação e a Empresa Rede</i> .....	28
2.3.2. <i>Tipos de Empresa-Rede</i> .....	35
2.3.3. <i>Componentes da Empresa-Rede</i> .....	36
2.4. AS REDES NA TEORIA DAS ORGANIZAÇÕES: INTEGRAÇÃO DA NOÇÃO DE ENCASTRAMENTO ...	37
2.4.1. <i>Teoria das Redes</i> .....	37
2.4.2. <i>Encastramento da Economia</i> .....	41
2.4.3. <i>As (Des)Vantagens da Cooperação na Empresa-Rede</i> .....	44
2.4.4. <i>Confiança e Empresa-Rede</i> .....	49
2.4.5. <i>O Problema da Monitorização</i> .....	51
<b>3. MUDANÇA ORGANIZACIONAL NO COMÉRCIO A RETALHO PORTUGUÊS.....</b>	<b>54</b>
3.1. TIPOS E FUNÇÕES DO COMÉRCIO.....	54
3.2. TEORIAS DA EVOLUÇÃO DAS FORMAS DE ORGANIZAÇÃO DO COMÉRCIO .....	61
3.2.1. <i>A Roda do Comércio</i> .....	62

3.2.2.	<i>O Ciclo de Vida do Comércio a Retalho</i> .....	62
3.2.3.	<i>Teoria do Acordeão</i> .....	63
3.2.4.	<i>Teoria da Selecção Natural</i> .....	64
3.2.5.	<i>Teoria da Vantagem Diferencial</i> .....	65
3.2.6.	<i>Teoria da Mudança pela Crise</i> .....	65
3.2.7.	<i>Teoria do Processo Dialéctico</i> .....	66
3.3.	CARACTERIZAÇÃO DO COMÉRCIO A RETALHO PORTUGUÊS .....	67
3.4.	ALGUNS NÚMEROS DO COMÉRCIO EM PORTUGAL E NA EUROPA .....	69
3.4.1.	<i>Estrutura Empresarial</i> .....	71
3.4.2.	<i>Estrutura do Emprego</i> .....	73
3.4.3.	<i>Estrutura do Volume de Negócios</i> .....	76
3.4.4.	<i>Outros Indicadores Económicos</i> .....	79
3.4.5.	<i>Empresas, Emprego e Volume de Vendas do Comércio a Retalho Português por Regiões</i> ..	81
3.5.	VECTORES DE DESENVOLVIMENTO DO COMÉRCIO A RETALHO .....	84
3.5.1.	<i>As Forças de Mudança no Retalho</i> .....	86
3.5.2.	<i>Consumidores em Mudança</i> .....	87
3.5.3.	<i>Pressões Competitivas</i> .....	89
3.6.	AS NOVAS TECNOLOGIAS NO COMÉRCIO A RETALHO.....	92
3.7.	EMPRESA EM REDE: MUDANÇA ORGANIZACIONAL COMO MEIO DE SOBREVIVÊNCIA <sup>T</sup> .....	95
4.	ESTUDO DE CASO.....	99
4.1.	METODOLOGIA .....	99
4.1.1.	<i>Entrevista</i> .....	99
4.1.2.	<i>Questionário</i> .....	100
4.2.	BREVE HISTORIAL DA ALISUPER.....	101
4.3.	OBJECTIVOS DA EMPRESA .....	102
4.4.	PONTOS FORTES E FRACOS, OPORTUNIDADES E AMEAÇAS.....	104
4.5.	QUESTIONÁRIO AOS ADERENTES ALISUPER .....	105
5.	CONCLUSÕES.....	117

## LISTA DE QUADROS, FIGURAS e GRÁFICOS

Quadro 1 – Princípios e Organização do Modelo de Produção em Massa Vs Novo Sistema Produtivo ...	26
Quadro 2 - Principais Indicadores para o Comércio na União Europeia, 1996*	69
Quadro 3 – A Importância do Comércio Português na UE, 1996 (%).....	69
Quadro 4 – Evolução da Estrutura Empresarial do Comércio em Portugal, 1996 -1998 .....	73
Quadro 5 - Evolução da Estrutura do Emprego no Comércio em Portugal, 1996 -1998 .....	74
Quadro 6 – Indicadores do Emprego no Comércio, UE Vs Portugal, 1996.....	75
Quadro 7 – Indicadores do Volume de Negócios no Comércio em Portugal, 1996 .....	77
Quadro 8 – Valor Acrescentado e Custos com Pessoal no Comércio em Portugal (% do Volume de Negócios), 1996 .....	77
Quadro 9 - Evolução da Estrutura do Vol. de Negócios no Comércio em Portugal, 1996 -1998.....	78
Quadro 10 – Indicadores de Competitividade e Produtividade do Comércio a Retalho em Portugal, 1996 .....	79
Quadro 11 – Estrutura Empresarial por NUTS II, 1998 (% do N° de Empresas).....	81
Quadro 12 – Estrutura do Emprego no Comércio Português por NUTS II, 1998 (% do Pessoal ao Serviço) .....	82
Quadro 13 – Estrutura do Vol. de Vendas no Comércio Português por NUTS II, 1998 (% do Vol. de Vendas) .....	83
Quadro 14 – Pontos Fortes e Fracos da Alisuper .....	104
Quadro 15 – Oportunidades e Ameaças da Alisuper.....	105
Figura 1 - Canal de Distribuição Típico .....	56
Figura 2 - O Papel do Retalhista no Processo de <i>Sorting</i> .....	57
Gráfico 1 – Estrutura dos Principais Indicadores para o Comércio em Portugal, 1998 .....	71
Gráfico 2 - Estrutura Empresarial do Comércio, EEE Vs Portugal, 1996.....	71
Gráfico 3 – Densidade Comercial em Alguns Países Europeus .....	72
Gráfico 4 – Estrutura do Emprego no Comércio, EEE e Portugal, 1996 .....	73
Gráfico 5 - Estrutura do Volume de Negócios do Comércio, EEE Vs Portugal, 1996 .....	76
Gráfico 6 - Evolução do VABpm por Empregado no Comércio Português por Sectores, 1996 – 1998	



(contos).....	80
Gráfico 7 – Estabelecimentos que aderiram à Alisuper no Ano da sua Fundação.....	106
Gráfico 8 – Área dos Estabelecimentos (m <sup>2</sup> ), em %.....	106
Gráfico 9 - Antiguidade .....	107
Gráfico 10 – Forma Jurídica do Estabelecimento.....	107
Gráfico 11 – Sexo dos Proprietários .....	107
Gráfico 12 – Estrutura Etária dos Proprietários .....	107
Gráfico 13 – Habilitações dos Proprietários, em % .....	108
Gráfico 14 – Proprietários com Formação Específica, em %.....	108
Gráfico 15 – Proprietários que afirmam ter os Conhecimentos Necessários para Gerir o seu Negócio, em %.....	108
Gráfico 16 – Principal Motivo de Adesão à Alisuper.....	109
Gráfico 17 – Vantagens da Adesão à Alisuper.....	109
Gráfico 18 – Desvantagens da Adesão à Alisuper.....	109
Gráfico 19 – Habilitações Literárias dos Empregados com mais Habilitações, em % .....	110
Gráfico 20 – Expectativa de Futuro face aos Recursos Humanos, em % .....	110
Gráfico 21 – Principal Concorrente, em % .....	111
Gráfico 22 – Principal Ameaça da Concorrência, em %.....	111
Gráfico 23 – Vantagens Face à Concorrência, em % .....	111
Gráfico 24 – Planos de Futuro para o Negócio, em %.....	112
Gráfico 25 – Equipamento Disponível nos Estabelecimentos, em %.....	113
Gráfico 26 – Posição perante a Possibilidade de Adesão a Rede Informática, em %.....	115

## AGRADECIMENTOS

A todos aqueles que contribuíram para a realização deste trabalho gostaria de mostrar o meu maior apreço e votos de sincero agradecimento:

- À minha orientadora, a Professora Doutora Ilona Kovács, pela disponibilidade, compreensão, apoio, paciência e sugestões sempre correctas;
- Ao Professor Henrique Vasconcelos, pelo incentivo, apoio e disponibilidade;
- Ao Dr. Américo Nicolau e à Dra. Amélia Bernardes da Silva, da Alisuper, pela disponibilidade e colaboração;
- Aos comerciantes que se disponibilizaram para responder ao questionário e permitiram levar este trabalho até ao fim;
- Aos meus pais, familiares e amigos, pela amizade, apoio, paciência e compreensão nos momentos mais difíceis;
- Por fim, à Marta, pelo apoio, incentivo e colaboração, e por estar sempre presente.



# 1. INTRODUÇÃO

## 1.1. TEMA

O comércio a retalho é a actividade económica que tem como finalidade levar os produtos acabados até aos consumidores finais e pode assumir diferentes formas que vão desde a venda pessoal, por correio, por telefone, máquinas de venda até à televisão ("televendas") e à *Internet (e-commerce, ou "comércio electrónico")*.

Hoje esta actividade tem uma importância fundamental na economia, não só porque é actualmente um dos sectores mais dinâmicos em termos de criação de valor (em 1996, 12,6% do VAB da Europa dos 15 foram gerados pelo comércio), como também porque, constituindo um intermediário privilegiado entre a produção e o consumo, espelha as características culturais da sociedade em que se insere e sofre o impacto de toda a evolução social, política, económica e tecnológica.

No entanto, não é possível descurar que as necessidades dos consumidores reflectem, também elas, as transformações da sociedade de que fazem parte, evoluindo de forma paralela. A procura, enquanto representação síntese das necessidades dos consumidores, é influenciada não só por factores demográficos (como as recentes alterações demográficas: envelhecimento da população, por exemplo), mas também por factores sociais (grupos sociais em que se inserem, por exemplo), culturais (características de um dado indivíduo que o distingue de todos os outros) e psicológicos (motivações para satisfazer determinada necessidade – o processo de compra será influenciado não só pela informação de que dispõe, mas também por experiências no passado) e, por isso, tem sofrido significativas alterações.



Ora, tendo em conta as funções desempenhadas pelo comércio a retalho e as alterações que se têm vindo a dar nos padrões de procura de bens e serviços, a questão crucial que se coloca aos comerciantes tem a ver com a sua capacidade de dar uma resposta rápida e adequada às necessidades dos seus clientes. “Quem constitui o segmento de mercado?”, “O que compram e porquê?”, “Como e onde compram?”, são as principais questões que os comerciantes devem ver respondidas para poder acompanhar as transformações que se dão ao nível da procura e, mais concretamente, do consumidor final.

Foi a passagem de uma economia centrada na oferta para uma economia baseada primordialmente na procura que fez com que a competitividade dos comerciantes passasse a medir-se cada vez mais pela sua capacidade de dar resposta às preferências dos seus clientes. Mas será que os tradicionais empresários retalhistas conseguem acompanhar a evolução das necessidades dos consumidores e da informação que estes dispõem acerca dos produtos que pretendem adquirir? Esta questão é tanto mais visível se tivermos em conta que se colocam situações em que o próprio consumidor possui mais conhecimentos acerca de determinado produto ou equipamento do que o comerciante ou vendedor.

Com o progresso tecnológico, e nomeadamente a emergência das Novas Tecnologias da Informação, o comércio passou a dispor de todo um conjunto de ‘ferramentas’ que possibilitaram profundas alterações aos mais diversos níveis. Permitiram a inovação de procedimentos rotineiros que se tornaram automáticos, trouxeram inovações ao nível do produto através da criação de novos serviços complementares, ou seja, no fundo, desencadearam mudanças ao nível organizacional. As novas tecnologias trouxeram, acima de tudo, uma possibilidade de recolha,

processamento e tratamento da informação sem precedentes, que deu origem a novas formas organizativas.

Uma das dessas novas formas organizativas é a empresa rede que, de acordo com autores como Manuel Castells, Jean Brilman, Frederic Butera e outros, é uma das formas organizacionais, senão a forma organizacional por excelência, características da nova economia. Trata-se de um tipo de forma organizacional já identificado no sector industrial, mas que, segundo a nossa perspectiva, também surge no comércio a retalho como uma das principais linhas de mudança da evolução recente do sector.

## **1.2. OBJECTIVOS**

O presente trabalho propõe explorar o conceito de empresa em rede no contexto da Nova Sociologia Económica, evidenciando que os factores que desencadearam o surgimento desta nova forma de organização, mais do que factores puramente económicos, são sobretudo factores socioeconómicos. A emergência das Novas Tecnologias da Informação, em conjunto com as mais recentes mudanças a nível dos hábitos e comportamentos de consumo, são o par subjacente às profundas alterações no contexto em que as empresas retalhistas operam actualmente, constituindo os principais vectores de mudança.

As empresas de pequena dimensão, dada a natural escassez de meios de que dispõem, vêem-se a braços com um aumento sem precedentes das pressões concorrenciais. Actuando individualmente, a sobrevivência destas empresas mostra-se muito difícil, pelo que o surgimento de novas formas organizacionais (empresa rede, por exemplo) constitui como que uma resposta natural àquelas alterações

concorrenciais.

Deste modo, a questão central que colocamos é: estamos perante uma mudança organizacional no comércio a retalho português a nível dos pequenos retalhistas independentes? A hipótese que colocamos é que estamos, de facto, a assistir a uma mudança organizacional no comércio a retalho português a nível dos pequenos retalhistas, sendo a empresa rede a forma de organização empresarial emergente dessa mudança.

Neste contexto convém procurar enumerar os possíveis efeitos benéficos e perversos de tal alteração organizacional. É verdade que a empresa rede pode constituir a solução para a sobrevivência e mesmo para o sucesso de pequenas empresas retalhistas, mas que repercussões tem a aplicação desta forma organizacional a nível da sua autonomia e controlo empresariais? E em relação à organização do trabalho nestas empresas? Desencadeará um processo de formação dos próprios empresários? Ou será somente uma mudança puramente a nível da estrutura empresarial?

Assim, o objectivo principal deste trabalho prende-se com a identificação e caracterização de uma mudança organizacional no comércio a retalho português, em virtude da alteração que se tem vindo a dar no contexto socioeconómico do sector, e a definição do papel da empresa rede como modelo de organização por excelência dessa mudança. Como é constituída uma empresa rede, o que a caracteriza, qual o seu papel nas mudanças que se têm vindo a verificar no sector retalhista, serão algumas das outras questões que pretendemos responder ao longo deste trabalho.

Tendo em conta que o conceito de empresa rede já foi explorado sobretudo no sector industrial da economia, e que poucos estudos têm sido desenvolvidos acerca do

sector do comércio, em especial do comércio a retalho, temos a perfeita consciência que a tarefa a que nos propomos se afigurará tanto penosa como gratificante. Esperamos que a gratificação compense largamente as dificuldades que certamente encontraremos neste longo caminho a percorrer.

### **1.3. ESTRUTURA**

Na prossecução dos objectivos atrás propostos, mostrou-se conveniente estruturar o presente texto em três grandes partes principais, seguidas de um capítulo conclusivo.

Na primeira parte começa-se por tentar situar o surgimento de um novo tipo de forma organizacional - a empresa rede - no contexto contemporâneo de mudança global. A passagem de uma economia industrial para uma economia dita "informacional" traz consigo um conjunto de novos desafios que atravessam transversalmente a economia dos países mais avançados, estando a empresa-rede no centro das respostas a estes desafios. A definição e caracterização deste tipo de organização empresarial antecede o seu enquadramento no contexto da sociologia económica, como abordagem central desta dissertação. O conceito de encastramento, abordado no final deste capítulo, serve para melhor compreender a emergência das empresas rede, não esquecendo o problema da confiança e da monitorização no enquadramento da cooperação como elemento chave para o funcionamento de determinado tipo de empresas rede.

Na segunda parte, e porque este texto é também sobre comércio a retalho, começa-se por definir a actividade comercial no geral, seguindo-se uma caracterização

do comércio em retalho em particular, em termos económicos e organizacionais, fazendo também uma breve passagem pelas teorias explicativas da evolução do sector. Em seguida, recorrendo às mais recentes estatísticas do INE e do Eurostat, faz-se uma breve caracterização do comércio retalhista português em termos de estrutura empresarial, emprego, volume de negócios e outros indicadores. Por fim, abordam-se os principais vectores de desenvolvimento deste sector, dando especial destaque ao papel das novas tecnologias e das alterações dos comportamentos de consumo, e realçando as dificuldades encaradas pela maior parte das empresas do tecido empresarial retalhista português. Por fim, levantamos a questão central deste trabalho: será a mudança organizacional a solução para os problemas dos pequenos retalhistas? Se sim, a que preço? Existirão condições e vontade para fazê-lo?

Numa tentativa de responder a estas e outras questões, a última parte do texto será dedicada ao estudo de caso de uma empresa retalhista - ALISUPER - sediada no Algarve e cujo sucesso tem vindo a chamar a atenção. Começa-se por caracterizar sucintamente a empresa, acabando por apresentar os resultados de um inquérito aos empresários aderentes à Alisuper na tentativa de encontrar respostas para as questões levantadas no final da segunda parte do trabalho.



## 2. MUDANÇA ORGANIZACIONAL E EMPRESA REDE

### 2.1. *UM NOVO PARADIGMA: A PASSAGEM DE UMA ECONOMIA INDUSTRIAL PARA UMA ECONOMIA INFORMACIONAL*

#### 2.1.1. A Economia Informacional e a Globalização

Pode dizer-se que nas últimas décadas do século XX surgiu uma nova economia à escala mundial. Em 1984, Yoneji Masuda escreveu que a humanidade estava a entrar num período de transformação, de uma sociedade industrial para uma sociedade da informação. Esta transformação, dizia Masuda, não se encontra relacionada com a produtividade de bens materiais mas sim com a produtividade de informação e, por isso, poder-se-ia esperar alterações fundamentais nos valores humanos, nas tendências de pensamento e nas estruturas políticas e económicas da sociedade<sup>1</sup>.

Manuel Castells denomina-a de economia informacional e global, identificando assim os seus traços distintivos fundamentais. Por um lado, é uma economia informacional porque a produtividade e competitividade dos seus agentes (sejam empresas, regiões ou países) depende fundamentalmente da sua capacidade para gerar, processar e aplicar com eficácia a informação baseada em conhecimento. Por outro lado, é global porque a produção, o consumo e a distribuição, assim como os seus componentes (mão-de-obra, capital, matérias-primas, gestão, informação, tecnologias e mercados), estão organizados à escala global, tanto de forma directa como através de uma rede de vínculos entre os agentes económicos.

---

<sup>1</sup> Masuda, Yoneji (1984).



Segundo o mesmo autor, nas novas condições históricas a produtividade é criada e a competitividade alcançada através de uma rede global de interacção. Estamos, portanto, perante uma economia informacional e global, que surgiu no último quartel do século XX quando a revolução da tecnologia de informação proporcionou o suporte físico indispensável à nova economia.

A economia informacional é um sistema socioeconómico distinto da economia industrial. Em ambos os casos o conhecimento e o processamento da informação são elementos cruciais para o crescimento económico, mas o que distingue estas duas economias é a realização final do potencial de produtividade contido numa economia industrial em fase de maturidade devido às mudanças trazidas por um paradigma tecnológico baseado nas tecnologias de informação<sup>2</sup>.

A economia informacional-global é distinta da economia industrial, mas não é contrária à sua lógica. A passagem do industrialismo para o informacionismo não equivale em termos históricos à transição das economias agrícolas para as economias industriais e não pode, segundo Castells, comparar-se ao surgimento da economia de serviços. De facto, podemos considerar a existência de uma agricultura informacional, uma indústria informacional e até serviços informacionais que produzem e distribuem baseando-se na informação e no conhecimento incorporados no processo de trabalho pelo poder crescente das tecnologias de informação. “O que mudou não foi o tipo de actividades da humanidade, mas sim a sua capacidade tecnológica de utilizar como uma força produtiva directa, o que distingue a nossa espécie como raridade biológica: a sua capacidade superior para processar símbolos.”<sup>3</sup>

---

<sup>2</sup> Castells, M. (1999), p.109.

<sup>3</sup> *Ibid.* p.110.

Um novo paradigma tecnológico mudou o alcance e a dinâmica da economia industrial criando uma economia global, mas o estender da produção e da gestão com base no conhecimento a todos os processos económicos à escala global requer transformações sociais, culturais e institucionais fundamentais que, tendo em conta o registo histórico de outras revoluções tecnológicas, levarão algum tempo. Assim, pode afirmar-se que actualmente a economia é informacional, não só porque se baseia na informação, mas porque os atributos culturais e institucionais de todo o sistema social devem ser incluídos na difusão e aplicação do novo paradigma tecnológico, do mesmo modo que a economia industrial não só se baseou no uso de novas fontes de energia na produção, mas também no surgimento de uma cultura industrial caracterizada por uma nova divisão social e técnica do trabalho.

Não há dúvida que a informação e o conhecimento sempre foram componentes cruciais do crescimento económico e que a evolução da tecnologia determinou em boa parte a capacidade produtiva da sociedade e o seu nível de vida, bem como as formas sociais da organização económica. Todavia, Castells advoga que nos encontramos num ponto de viragem na História<sup>4</sup>. O surgimento de um novo paradigma tecnológico, organizado em torno de novas tecnologias de informação mais potentes e flexíveis, tornou possível que essa mesma informação hoje se transforme no resultado do processo produtivo.

De acordo com Malcom Waters, as actuais tendências tecnológicas envolvem recombinações e desenvolvimentos de artefactos básicos como o telefone, o gravador, o

---

<sup>4</sup> “...estamos testemunhando um ponto de descontinuidade histórica”, Castells, M. (1999), p. 87.

rádio e a televisão. Segundo a sua perspectiva, estas tendências podem resumir-se a cinco termos: miniaturização, personalização, integração, difusão e autonomização<sup>5</sup>.

A *miniaturização* prende-se com a redução de tamanho que praticamente todas as tecnologias têm vindo a sofrer. Hoje já é possível transportar um computador no bolso e transmitir enormes quantidades de informação a partir de qualquer parte do globo.

A *personalização* tem a ver com o facto de cada vez mais as comunicações serem pessoais. O cinema ou o teatro podiam entreter algumas centenas de pessoas enquanto a televisão entretem uma família. Hoje, os computadores pessoais (PC), os *lap-top* e os *palm-top* vêm tornar o consumo cada vez mais personalizado. Cada um escolhe o que quer visionar ou ouvir, quando e onde quiser.

A *integração* passa pelo facto de as tecnologias de escrita, som, imagem estarem cada vez mais a integrar-se umas nas outras. O *microchip*, elemento central do funcionamento do computador, dotado de grande capacidade para processar informação é disso um bom exemplo.

A maior abrangência do acesso às tecnologias de comunicação, quer em termos de transmissão como de recepção, está no centro da tendência da *difusão*. Esta tendência não só implica que virtualmente cada habitante do planeta tenha acesso aos meios de comunicação social por exemplo, implica também a impossibilidade de manutenção da soberania nacional nas comunicações de massa, uma vez que os membros de uma determinada sociedade tem acesso à informação via satélite.

---

<sup>5</sup> Waters, Malcom (1999).

Por fim, temos ainda a *autonomização* que está relacionada com o cada vez maior potencial de autonomia dos consumidores. Maior escolha de produtos (televisão por cabo por exemplo), maior capacidade de conversação (telefones móveis e redes de computadores interactivos), maior capacidade de produção com equipamentos domésticos (estúdios domésticos por exemplo) e maior capacidade de controlo do tempo e conteúdos do que vêem e ouvem através das cassetes, videocassetes, discos compactos e digitais<sup>6</sup>.

As novas tecnologias, ao transformarem os modos de processamento de informação, actuam em todos os domínios da actividade humana e permitem estabelecer ligações infinitas entre os mais variados domínios, assim como os elementos e agentes de tais actividades. “Surge uma economia em rede profundamente interdependente que se torna cada vez mais capaz de aplicar o seu progresso em tecnologia, conhecimentos e administração na própria tecnologia, conhecimentos e administração”<sup>7</sup>. Para Castells, trata-se de um círculo virtuoso que pode conduzir a uma maior produtividade e eficiência sempre que estejam reunidas as condições necessárias para as mudanças organizacionais e institucionais.

---

<sup>6</sup> Waters, Malcom (1999), p. 138 - 143.

<sup>7</sup> Castells, M. (1999), p. 88.

### 2.1.2. Um Novo Paradigma Tecnológico

Tendo em conta que um paradigma económico e tecnológico é um conjunto de inovações técnicas, organizacionais e administrativas interrelacionadas, cujas vantagens se encontram não só numa nova gama de produtos e sistemas como também (senão na maior parte) na dinâmica da estrutura de custos de todos os *inputs* possíveis para a produção<sup>8</sup>, podemos admitir que em cada novo paradigma existe um *input* ou conjunto de *inputs* que constitui o “factor chave” desse paradigma, caracterizado pela diminuição dos custos relativos e disponibilização generalizada. Assim, podemos considerar que a transferência de uma tecnologia baseada em *inputs* energéticos baratos para uma outra baseada fundamentalmente em *inputs* de informação baratos, em consequência dos avanços na microelectrónica e na tecnologia das comunicações, constitui a contemporânea mudança de paradigma.

Mas como se caracteriza o novo paradigma tecnológico?

Segundo Castells, a primeira característica reside no facto de a informação constituir a matéria-prima. *As novas tecnologias actuam sobre a informação e esta não serve apenas para actuar sobre as tecnologias como anteriormente.*

Uma segunda característica, também importante, é a *capacidade de penetração dos efeitos das novas tecnologias*. Dado que a informação é parte integrante de toda a actividade humana, todos os processos de existência individual e colectiva estão permanentemente a ser moldados<sup>9</sup> pelos novos meios tecnológicos.

---

<sup>8</sup> Castells, M. (1999), p.77.

<sup>9</sup> Repare-se que foi utilizado o termo *moldados* e não *determinados*. Não se pode afirmar que existe determinismo tecnológico.



Em terceiro lugar, Castells refere a *lógica de rede* de todo o sistema de relações económicas e sociais. Surge aqui a ideia de rede, cuja morfologia se adapta bem, segundo o mesmo autor, à complexidade da crescente interacção entre os indivíduos e organizações. De facto, o conceito de rede pode materializar-se em todo o tipo de processos e organizações através das mais recentes tecnologias de informação. Trata-se de uma configuração topológica que pode ser implementada materialmente em todos os tipos de processos e organizações graças ao recente desenvolvimento das tecnologias da informação.

Uma quarta característica assenta no facto do paradigma da Tecnologia da Informação se basear na *flexibilidade*. Não só os processos são reversíveis como também as organizações e instituições podem modificar-se e até alterar-se significativamente através da reordenação das suas componentes. O novo paradigma tecnológico distingue-se pela sua inerente capacidade para se reconfigurar, aspecto que Castells apelida de decisivo numa sociedade caracterizada pela constante mudança e pela fluidez organizacional. Actualmente, tornou-se possível “reprogramar” e “reaparelhar” as organizações sem que sejam destruídas, através da reorganização e reestruturação da sua base material. Mas o mesmo autor adverte, “é essencial manter uma distância entre a avaliação do surgimento de novas formas e processos sociais, induzidos e facilitados por novas tecnologias, e a extrapolação das consequências potenciais desses avanços para a sociedade e as pessoas: só análises específicas e observação empírica conseguirão determinar as consequências da interacção entre as novas tecnologias e as formas sociais emergentes.”<sup>10</sup>

---

<sup>10</sup> Castells, M. (1999), p.79.



Por fim, a quinta característica deste novo paradigma tecnológico é a *crescente convergência de tecnologias específicas para um sistema altamente integrado*, no qual as trajetórias tecnológicas antes separadas se tornam indistintas. Esta característica refere-se à dependência cada vez maior entre as tecnologias. Por exemplo, tecnologias como a microelectrónica, as telecomunicações ou os computadores estão hoje integradas em sistemas de informação: as telecomunicações estão cada vez mais integradas em redes operadas por computadores e estes, por sua vez, são determinados em grande parte pela capacidade dos microprocessadores.

Estamos, assim, perante um novo paradigma tecnológico assente fundamentalmente no seu carácter de integração, complexidade e interconexão. Trata-se, segundo Castells, da *Revolução da Tecnologia de Informação*<sup>11</sup>.

---

<sup>11</sup> Castells, M (1999), p. 49 – 81.

## **2.2.A ECONOMIA INFORMACIONAL E MUDANÇA ORGANIZACIONAL**

Podemos afirmar que a ascensão da economia informacional se caracteriza pelo desenvolvimento de uma nova lógica organizacional relacionada com o actual processo de mudança tecnológica, mas do qual não é dependente. A convergência e interacção entre um novo paradigma tecnológico e uma nova lógica organizativa são o que constitui o suporte histórico da economia informacional.

### **2.2.1. A Mudança Organizacional na Reestruturação do Capitalismo e na Transição do Industrialismo para o Informacionismo**

Certos estudiosos<sup>12</sup> sustentam que a crise económica dos anos 70 foi o resultado do sistema de produção em série e constituiu uma segunda “divisão industrial” na história do capitalismo. Outros<sup>13</sup> advogam que a difusão das novas formas organizativas foi a resposta à crise de rentabilidade que sofria o processo de acumulação de capital. Outros<sup>14</sup> ainda sugerem que uma evolução a longo prazo do “fordismo” para o “post-fordismo”, como uma expressão de uma “grande transição”, é, por um lado, uma transformação histórica da relação entre produção e produtividade e, por outro, entre consumo e competência.

De qualquer forma, Castells identificou e sintetizou quatro pontos fundamentais comuns a todas aquelas análises e que convém aqui ter em conta:

---

<sup>12</sup> Vide Castells, M. (1999), p. 174.

<sup>13</sup> *Ibid.*

<sup>14</sup> Como por exemplo Boyer e Durand. Vide Boyer, Robert e Durand, Jean-Pierre (1993).

- Sejam quais forem as causas ou origens da transformação organizativa, a partir de meados dos anos 70 houve uma grande divisão (industrial ou de outro tipo) na organização da produção e dos mercados da economia global;
- As mudanças organizacionais interagiram com a difusão da tecnologia da informação, mas em geral eram independentes e até precederam essa difusão nas empresas comerciais;
- O objectivo principal das mudanças organizacionais, das mais variadas formas, era fazer frente à incerteza causada pelo rápido ritmo de mudança no contexto económico, institucional e tecnológico da empresa, aumentando a flexibilidade na produção, gestão e marketing;
- Muitas mudanças organizacionais passaram pela redefinição dos processos de trabalho e das práticas de contratação, introduzindo o modelo de “produção magra” (*lean production*) com o objectivo de economizar mão-de-obra pela automatização dos postos de trabalho, eliminação de tarefas e supressão de determinados cargos administrativos<sup>15</sup>.

De acordo com Castells, podemos considerar o desenvolvimento de diferentes trajectórias organizacionais, ou seja, os dispositivos específicos dos sistemas de recursos orientados para o aumento de produtividade e de competitividade no novo paradigma tecnológico e na nova economia global. Segundo o autor, na maioria dos casos estas trajectórias evoluíram das antigas formas de organização industrial, como a empresa integrada verticalmente e a pequena firma (empresa) comercial independente, que não eram capazes de levar a cabo as suas actividades nas novas condições

---

<sup>15</sup> Castells, p. 174 – 175.

estruturais de produção e mercados, incapacidade essa perfeitamente evidente na crise dos anos 70.

São várias as tendências que caracterizaram o processo de reestruturação capitalista e a transição industrial. Entre elas podemos identificar a passagem de um modelo de produção em série para um modelo de produção flexível (ou do *fordismo* para o *post-fordismo*) e a crise do modelo da grande empresa vertical a par da flexibilidade das pequenas empresas.

### **2.2.2. Da Produção em Massa à Produção Flexível**

A principal mudança organizacional das últimas décadas do século XX não é um novo e melhor modo de produção, mas sim a crise do antigo modelo, poderoso, embora excessivamente rígido, associado à grande empresa vertical e ao controlo oligopolístico dos mercados.

Deste modo, podemos afirmar que uma das tendências mais amplas da evolução organizativa é a transição da produção em massa para a produção flexível ou do “*fordismo*” para o “*post-fordismo*”. O modelo de produção em série sustentava-se nos aumentos de produtividade obtidos por economias de escala num processo de produção mecanizado baseado numa cadeia de montagem de um produto tipificado, nas condições de controlo de um grande mercado, por uma forma organizativa específica: a grande empresa estruturada segundo os princípios de integração vertical e a institucionalização

da divisão social e técnica do trabalho. São os princípios que originaram os métodos de gestão conhecidos como “taylorismo” ou “organização científica do trabalho”<sup>16</sup>.

Quando a procura se tornou imprevisível em quantidade e qualidade, os mercados diversificaram-se em todo o mundo e, em consequência, o seu controlo ficou dificultado. Além disso, o ritmo de mudança tecnológica tornou obsoleto o equipamento de produção padronizada: o sistema de produção em série tornou-se demasiado rígido e caro para as características da nova economia.

Uma tentativa de resposta foi o sistema de produção flexível, teorizado e praticado de modos diferentes. Piore e Sabel, baseando-se no exemplo do norte de Itália, consideraram-na como uma especialização flexível, na qual a produção se adapta às constantes mudanças sem pretender controlá-las<sup>17</sup>. Todavia, também se identificaram sistemas de produção flexíveis de grande volume, usualmente associados a uma situação de procura crescente para determinado produto, que combinam a produção em grande número, permitindo explorar economias de escala, com sistemas reprogramáveis de produção personalizada, que captam as economias de diversificação. De facto, hoje as novas tecnologias permitem a transformação das cadeias de montagem características das grandes empresas em unidades de produção fáceis de programar, que podem ser sensíveis às variações do mercado (flexibilidade do produto) e às mudanças na tecnologia (flexibilidade de processo).

No fundo, é a emergência de uma nova lógica organizacional descrita por Crozier<sup>18</sup>, que consiste na passagem de uma sociedade industrial, assente no par

---

<sup>16</sup> Castells, M. (1999), p. 175 – 176.

<sup>17</sup> Piore e Sabel (1984).

<sup>18</sup> Crozier, Michel (1994) p.18 a 23.

dominante *produção em massa – consumo de massas*, para uma sociedade com uma nova lógica, assente no par *alta tecnologia – serviços* que predomina sobre o anterior.

Segundo Crozier, esta nova lógica passa por quatro elementos essenciais. O primeiro diz respeito ao facto de a capacidade de inovar ser mais importante que a capacidade de racionalização. Neste contexto, o sucesso está relacionado com a capacidade de inovar no produto, na técnica e na relação com o cliente, o que implica nitidamente toda uma nova forma de abordar a gestão dos Recursos Humanos.

Um segundo elemento é a inversão da relação quantidade-qualidade. Crozier afirma que a nova lógica organizacional “será” fundada sobre a prioridade da qualidade: “a preparação da inovação não se faz na quantidade, mas na qualidade.”<sup>19</sup>

A já referida importância central dos recursos humanos é o terceiro pilar desta nova lógica identificada por Crozier. Na sociedade industrial os recursos humanos são apreciados unicamente pelo seu número e adaptabilidade à lógica produtivista. Na nova lógica, os recursos humanos são vistos como um recurso raro e o próprio cliente, se considerado como recurso humano, passa a constituir fonte de sucesso para os serviços caso as suas capacidades de aprendizagem sejam correctamente utilizadas. A própria prioridade dada à qualidade atribui aos recursos humanos um papel decisivo: quando o cliente, a qualidade e o serviço se tornam centrais, os recursos humanos são decisivos.

---

<sup>19</sup> Crozier, Michel (1994).



**Quadro 1 – Princípios e Organização do Modelo de  
Produção em Massa Vs Novo Sistema Produtivo**

Modelo de Produção em Massa	Novo Sistema Produtivo
<i>Princípios</i>	
1 - Racionalizar o trabalho e mecanizar tanto quanto possível 2 - Primeiro conceber, depois produzir e organizar o trabalho 3 - Vender o que já se produziu 4 - Produzir a custos decrescentes bens padronizados e de qualidade média	1 - Optimizar a produtividade dos factores (equipamento, trabalho, matérias-primas, <i>stocks</i> ) 2 - Integrar investigação, desenvolvimento, organização da produção e redes de venda 3 - Produzir o que se vende, graças a uma contínua e detalhada observação dos mercados 4 - Produzir bens diferenciados de qualidade, a custos decrescentes
<i>Organização</i>	
1 - Produção em série para a procura estável e em lotes para a restante 2 - Centralização da maior parte das decisões nas divisões especializadas 3 - Integração vertical e rede de sub-contratados 4 - Os sub-contratados são o amortecedor das flutuações da Procura	1 - Integração da Procura no processo produtivo: produção em massa de produtos diferenciados 2 - Descentralização das decisões respeitantes à produção e redução da hierarquia intermediária 3 - Inserção em redes e operações de parceria para beneficiar de ganhos de especialização e coordenação 4 - Contratualização longa da sub-contratação para promover qualidade e inovação

Fonte: adaptado de Boyer e Durand (1993) p. 12 e 36.

O Quadro 1 sintetiza de alguma forma o que aqui foi dito, evidenciando as premissas subjacentes ao funcionamento da lógica de produção em massa e da lógica da produção flexível.

Não podemos acabar sem dizer que, a adopção de uma perspectiva dinâmica nos permite verificar que a capacidade de inovar, de desenvolver novos serviços e de atingir uma qualidade cada vez maior não depende apenas do investimento material, mas, cada vez mais, do investimento imaterial (leia-se investimento em pessoas, sistemas de relações, cultura, etc...).

No fundo, podemos admitir que vivemos numa sociedade orientada segundo uma relação de mútuo estímulo entre Serviços e Tecnologia, onde os recursos humanos (enquanto trabalhadores e consumidores) desempenham um factor decisivo.

### 2.2.3. Crise das Grandes Empresas e a Flexibilidade das Pequenas Empresas

Uma segunda tendência, mais recentemente tem sido destacada, é a crise das grandes empresas e a elasticidade ou flexibilidade das pequenas e médias empresas como agentes de inovação e fontes de criação de postos de trabalho. Como vimos, alguns observadores avançam que a crise de muitas grandes empresas está associada à falência do modelo de produção em série. Pelo contrário, as pequenas e médias empresas parecem constituir formas de organização bem adaptadas ao sistema de produção flexível da economia informacional mas, ao mesmo tempo, também se verifica que o seu dinamismo renovado é de certa forma controlado por grandes empresas que continuam no centro da estrutura de poder económico da nova economia. Ou seja, não estamos perante o desaparecimento das grandes e poderosas empresas, mas sim perante a crise do seu modelo organizacional tradicional baseado na integração vertical e na gestão funcional hierárquica.

Neste contexto, duas das formas de flexibilidade organizativa caracterizadas por vínculos inter-empresariais são o modelo das redes multidireccionais, aplicado por pequenas e médias empresas, e o modelo de produção, baseado na franquia e na subcontratação que é levado a cabo por grandes empresas.

Apesar da formação de redes de subcontratação que giram em torno de grandes empresas ser um fenómeno substancialmente diferente da formação de redes horizontais de pequenas e médias empresas, são estas que têm frequentemente a iniciativa de estabelecer relações de interligação com grandes empresas ou outras pequenas e médias

empresas, procurando nichos de mercado e operações de colaboração: são as chamadas *redes multidireccionais*<sup>20</sup>.

Segundo Castells, a experiência histórica recente já proporcionou algumas respostas sobre as *novas formas organizativas* da economia informacional. Através de dispositivos organizativos diferentes e mediante expressões culturais diversas, *todas se baseiam em redes*. Segundo este autor, as redes são o elemento fundamental de que serão feitas as novas organizações. E são capazes de se formar e de se expandir pela economia global porque se baseiam no poder da informação, proporcionado pelo novo paradigma tecnológico.

### **2.3.A EMPRESA REDE**

#### **2.3.1. As Tecnologias da Informação e a Empresa Rede**

As novas trajectórias organizativas atrás descritas não foram uma consequência mecânica das mudanças tecnológicas. Algumas precederam o surgimento das novas tecnologias de informação (por exemplo, o sistema kan-ban, introduzido pela Toyota em 1948). A mudança organizacional deu-se independentemente da mudança tecnológica, como uma resposta à necessidade de enfrentar um ambiente em mudança e evolução constantes.

De qualquer forma as Novas Tecnologias serão influentes nas transformações dos sistemas de relações organizacionais e de trabalho, mas não determinarão um conjunto de respostas singular. Pelo contrário, a relação é recíproca: a escolha da

---

<sup>20</sup> Castells, M. (1999).

tecnologia será, ela própria, profundamente influenciada por mudanças na estratégia de negócio, ideologia de gestão e na própria teoria das organizações. Por outras palavras, podemos dizer que os processos subjacentes às mudanças organizacionais são interactivos, não unidireccionais e que esta interacção vai tanto moldar os resultados dos recursos humanos como o desempenho das empresas<sup>21</sup>.

Hoje em dia idealiza-se uma empresa orientada para o cliente, para a diversidade e qualidade e, portanto, um modelo organizacional flexível. *Just-in-time*, *outsourcing*, *downsizing*, *reengineering*, qualidade total, *empowerment*, empresa horizontal, organização em rede e organização virtual são outros conceitos de referência da reorganização<sup>22</sup>.

A ênfase está nas redes e nas organizações virtuais como modelos por excelência da sociedade da informação nas condições de instabilidade do sistema global de produção ligada a uma economia mundializada. Este modelo com as suas estruturas provisórias é considerado como ideal para conseguir responder a uma procura incerta e variada. Entre os novos princípios que marcam a reestruturação organizacional destacam-se os seguintes:

- descentralização das estruturas empresariais em pequenas empresas ou unidades autónomas;
- fragmentação do processo produtivo, focalização na actividade principal de grande valor acrescentado (*core business*), externalização e deslocação de outras actividades (*outsourcing*);
- ligação por redes de informação provisórias de um grande número de empresas com dimensão reduzida e de trabalhadores autónomos;

---

<sup>21</sup> Thomas, Robert J. e Kochan, Thomas A. (1992).

<sup>22</sup> Kovács, Ilona (1999).

- substituição crescente do contrato com duração indeterminada por colaboração por tempo determinado, com contratos de trabalho temporários;
- substituição crescente do princípio da organização pelo princípio do mercado como mecanismo de coordenação de actividades<sup>23</sup>.

Uma vez que o horizonte das redes se tornou global, a capacidade que as pequenas e médias empresas possuem para se vincularem em redes entre si e também com grandes empresas passou a depender da disponibilidade das novas tecnologias.

Devido às necessidades de interligação das novas organizações, independentemente do seu tamanho, os computadores pessoais e as redes informáticas sofreram uma difusão explosiva. Por outro lado, devido à necessidade absoluta de se manejarem computadores de forma flexível e interactiva, o *software* tornou-se no segmento mais dinâmico na indústria e na actividade produtora de informação, que provavelmente influenciará em grande parte os processos de produção e gestão no futuro. Assim, foi devido à disponibilidade destas tecnologias que a interligação se tornou na chave da flexibilidade organizativa e da actividade empresarial.

Podemos considerar que a tecnologia da informação em rede deu um salto quantitativo no início dos anos 90 pela convergência de algumas tendências: a digitalização da rede de telecomunicações, o desenvolvimento da transmissão de dados em banda larga e o espectacular aumento do rendimento dos computadores ligados em rede, rendimento esse determinado pelos avanços tecnológicos da microelectrónica e do *software*<sup>24</sup>. Assim, os sistemas informáticos interactivos que antes estavam limitados a redes de âmbito local passaram a operar em redes de âmbito amplo e os paradigmas informáticos passaram da simples ligação de computadores para a “informática

---

<sup>23</sup> Kovács, Ilona (1999).

<sup>24</sup> Castells, M. (1999), p. 190.



cooperativa". Os avanços qualitativos da tecnologia da informação em rede, indisponíveis até ao início dos anos 90, permitiram o surgimento de processos flexíveis de gestão, produção e distribuição plenamente interactivos, baseados na informática, que supunham a colaboração simultânea entre diferentes empresas e unidades.

A colaboração e interligação oferecem a única possibilidade de partilhar os custos e riscos, assim como de estar a par da informação que se renova constantemente. Todavia, as redes também funcionam como guardiãs. Dentro delas, criam-se novas inúmeras possibilidades. Fora delas, a sobrevivência é cada vez mais difícil. Nas condições de rápida mudança tecnológica, as redes, e não as empresas, tornaram-se na unidade de operação real. Por outras palavras, através da interacção entre a crise organizativa e as novas tecnologias da informação, surgiu uma nova forma organizativa, característica da economia informacional/global: **a empresa em rede**.

Castells define organização como um sistema de meios estruturados para a atingir fins específicos. Mas distingue ainda dois tipos de organizações. As burocracias, que são as organizações para as quais a reprodução do seu sistema de recursos se converte no seu principal fim, e as empresas, que são as organizações cujos fins e sua mudança moldam a estrutura de recurso sempre que necessário.

Tendo em conta a sua definição de empresa, Castells define **empresa em rede** como: "empresa de forma específica cujo sistema de meios é constituído pela intersecção de segmentos autónomos de sistemas de fins"<sup>25</sup>. Logo, os componentes da rede são tão autónomos como dependentes dela e podem ser partes de outras redes. Por conseguinte, podem ser partes de outros sistemas de recursos dirigidos a outros objectivos. Assim, a actuação de uma determinada rede dependerá dos seus dois

---

<sup>25</sup> Castells, M. (1999).



atributos fundamentais: a sua capacidade de ligação, ou seja, a sua capacidade estrutural para facilitar a comunicação livre de ruídos entre as suas componentes; e a sua consistência, ou seja, o grau até ao qual se partilham os interesses dos fins da rede e os das suas componentes.

Já Jean Brilman refere a emergência de uma nova geração de empresas, num contexto de mercados em rápida e, por vezes, aleatória evolução, que evitam tornar-se em organizações “monolíticas”, rígidas e burocráticas quando crescem rapidamente, e empresas antigas que se integram através de uma estrutura pequena e flexível centrada no que melhor sabem fazer. Também este autor advoga a emergência de novas formas organizativas, entre as quais destaca a empresa-rede.

A ideia base das empresas-rede, segundo Brilman, é a de limitar a actividade interna da empresa à ou às competências estratégicas chave e de externalizar as restantes funções, isto é, confiar nos fornecedores, nos sub-contratados ou parceiros externos. Este tipo de empresas tem a vantagem de conseguir atingir crescimentos rápidos com pouco capital e uma estrutura de gestão reduzida. No fundo, é consagrar os seus recursos ao coração da sua actividade e da sua vantagem estratégica e externalizar grande parte das suas funções. Por fim, referir que o mesmo autor destaca a cada vez maior utilização, por parte destas empresas, de meios informáticos modernos para comunicar com os seus parceiros<sup>26</sup>. Brilman antecipara a ideia avançada por Castells.

A empresa em rede surge assim como a forma organizativa por excelência da economia informacional/global. De um modo simples bastaria dizer que assim é porque surgiu no período em que se formou uma nova economia. No entanto, é mais correcto

---

<sup>26</sup> Brilman, J. (1997).

verificar que as organizações de sucesso são aquelas capazes de gerar conhecimento e processar informação com eficácia; adaptar-se à geometria variável da economia global; de ser bastante flexíveis para mudar os seus meios com tanta rapidez como mudam os fins, tendo em conta as rápidas mudanças culturais, tecnológicas e institucionais; e de inovar, quando a inovação se torna num factor chave de competência. A empresa rede materializa a cultura da economia informacional/global: transforma sinais em bens mediante o processamento do conhecimento.

Mas também Butera fala na transição do modelo “castelo”, descrito cientificamente por Max Weber, desenvolvido por Henry Ford, aperfeiçoado por Taylor e Fayol e ilustrado por Frank Kafka, para um novo modelo de organização (em rede). Para este autor, este novo modelo de organização é constituído por um sistema de componentes (empresas ou outras formas de organização) que interagem entre eles através de uma multitude de potentes sistemas de conexão (preços, procedimentos, sistemas informáticos, sistemas de comunicação, linguagens e negociações políticas).

Os sistemas operacionais de organização em rede (gestão de recursos, metodologias de planificação e avaliação, controlo de qualidade, etc...) diferem radicalmente daqueles que vigoravam no “modelo do castelo”. Os métodos científicos e as técnicas de gestão já não se aplicam ao modelo em rede.

Butera define empresa-rede enquanto sistema dotado de uma multiplicidade de estruturas e de conexões identificáveis, no meio das quais operam os “nós” auto regulados (sistemas abertos vitais), capazes de cooperar entre eles (ou efectuar diversos tipos de transacções) tendo em vista objectivos comuns ou partilhados.

Segundo esta definição, a empresa-rede surge então como um tipo de empresa e

sistema organizacional, que não possui portanto uma identidade jurídica ou estrutura hierárquica únicas. Surge como sujeito económico e como sistema de organização produtor de objectivos e dotado de sistemas de controlo a partir do momento em que os seus componentes podem ser identificados, classificados e geridos intencionalmente.



Para que estejamos na presença de uma empresa-rede duas condições têm de se verificar:

a) mesmo sem projecto explícito e sem direcção central plenamente responsável e unitário, todos os componentes da rede permitem obter uma eficácia e eficiência beneficiando quer o sistema na totalidade, quer, mais especificamente, os nós ou os sistemas (cada nó retira vantagem da sua posição relativa no sistema).

b) existe um sistema social e económico gerador de consenso e de cooperação entre os sujeitos; um mínimo de controlo nos processos essenciais do sistema global e mecanismos de auto-conservação eficazes no caso de perigo são assegurados; cada membro deve garantir um mínimo de identidade; os recursos são acumulados e disponibilizados em comum para inovar e fazer face aos desafios do ambiente<sup>27</sup>.

Antes, a ideia de organização estava associada às teorias económicas neoclássicas, centradas na discussão do conceito de economias de escala. Assumia-se o postulado de que o rendimento estava directamente ligado às quantidades produzidas. O aumento do volume de produção, permitia reduzir os custos fixos e os custos variáveis unitários, e deveria estimular o investimento em tecnologias e incitar a racionalização do trabalho. A diminuição dos encargos gerais e dos custos unitários de

---

<sup>27</sup> Butera, Federico (1991).

produção permitiriam aumentar as quotas de mercado de modo a rentabilizar os investimentos técnico-estruturais (ciclo de investimento-expansão do mercado).

### **2.3.2. Tipos de Empresa-Rede**

Segundo Butera, a noção de empresa-rede comporta quatro variantes ou tipos que se definem em função do sistema de controlo adoptado e correspondem a diferentes realidades económicas e jurídicas:

- Empresa-rede “de base hierárquica”, na qual domina a estrutura hierárquica interna, mas onde as relações de influência e de comércio com outras pequenas e médias empresas são fortes (empresas altamente descentralizadas, por exemplo);

- Empresa-rede “de centro de gravidade concentrado” sob uma só agência estratégica com relações comerciais e uma influência preponderante (sistemas regulados por holdings financeiras, por exemplo);

- Empresa rede dotada de “múltiplos centros de gravidade”, na qual o sistema funcional sucessivamente em redor de diversas agências estratégicas, com relações de influência complexos e instáveis (sociedades de tipo associativo como as cooperativas, por exemplo) que gravitam de maneira cíclica em redor de uma associação, uma empresa maior ou um grupo informal de grandes empresas;

- Empresa-rede sem centro (sistemas de base territorial como os distritos industriais, as filiais, etc...).

### 2.3.3. Componentes da Empresa-Rede

Quais são então os componentes da Empresa Rede? Segundo Butera<sup>28</sup> podemos distinguir quatro: os nós, as ligações ou conexões, as estruturas e as propriedades operatórias.

Os *Nós* são as partes ou elementos constitutivos duma organização em rede. São as identidades orientadas para os resultados, relativamente auto-reguladas, aptas a cooperar com outros sistemas e a interpretar os acontecimentos externos. Podem ser o conselho de administração de uma sociedade, uma empresa autónoma, uma instituição pública, um serviço, um departamento, um grupo de trabalho, um papel organizacional ou um indivíduo. Sendo vitais para o funcionamento da organização, as suas relações com os outros nós podem ser de carácter hierárquico, económico ou cultural. Butera concluiu que as experiências bem sucedidas de empresas-rede devem-se essencialmente à “vitalidade” dos nós.

As *ligações*, ou *conexões*, ligam os nós entre si. Podem ser do tipo burocrático, transacções económicas (conexões mais importantes do sistema), informações formalizadas (rede de informação) ou comunicações escritas.

As *estruturas* são a disposição dos nós e das conexões. Trata-se do “esqueleto” sob o qual assenta o funcionamento da empresa. Na empresa-rede coexistem estruturas diversas e heterogéneas que não interessa aqui destacar.

---

<sup>28</sup> Butera, Federico (1991), p. 68 – 73.



Por fim, temos as *propriedades operatórias*. Para poder funcionar, uma organização em rede precisa de uma cultura, de sistemas operatórios e de sistemas de gestão ou regras. No fundo, são as regras de funcionamento da empresa.

## **2.4. AS REDES NA TEORIA DAS ORGANIZAÇÕES: INTEGRAÇÃO DA NOÇÃO DE ENCASTRAMENTO**

Este capítulo surge como necessidade de integrar o conceito de empresa-rede na teoria das organizações e, em concreto no contributo da sociologia económica para esta temática. Espera-se que a integração da noção de encastramento trazida por Granovetter traga alguma luz no sentido de melhor se perceber a emergência das empresas-rede como forma organizativa da economia informacional.

### **2.4.1. Teoria das Redes**

De acordo com Nohria e Gulati<sup>29</sup>, a teoria das organizações – a parte da literatura principalmente dedicada às firmas e seus ambientes – pode ser periodizada em três épocas ou fases.

A primeira época caracterizou-se pela procura de teorias que trouxessem a melhor maneira de organizar as empresas. Este período vem desde a viragem do século

---

<sup>29</sup> Nohria, N. e Gulati, R. (1994).

até ao final dos anos 40 e caracterizou-se por uma abordagem inteiramente dedicada à organização formal.

A segunda etapa, que de certa forma constituiu uma reacção à primeira, foi marcada pelo esforço em destacar o lado humano das empresas e começou no início dos anos 30, florescendo até meados dos anos 60. Aqui, a ênfase mudou radicalmente para a organização informal.

A terceira etapa, com origem no início dos anos 60, viu a emergência de uma abordagem explícita na relação entre a firma e o seu ambiente e as tentativas de desenvolver o que, de um modo geral, se pode considerar como diferentes tipos de factores contingentes que especificam o tipo/forma de organização que melhor se adapta aos diferentes ambientes – Teoria dos Sistemas Abertos. Neste período, o ênfase regressou para a organização formal, embora mais recentemente a organização informal tenha voltado a ser falada quando a burocracia – a estrutura por excelência das organizações formais do século XX – começou a ser atacada e criticada.

Se o grito de guerra da perspectiva das relações sociais da segunda etapa era *“bringing human beings back in”*<sup>30</sup>, então o da perspectiva do terceiro período - Sistemas Abertos – foi *“bringing the environment back in”*<sup>31</sup>. A citação de Paul Lawrence, um dos precursores desta perspectiva, espelha bem a posição da abordagem pelos sistemas abertos:

*“We see organizations both as systems of internal relationships and as a part of a larger system encompassing the environment in which they operate. The*

---

<sup>30</sup> “introduzir o ser humano novamente”, Nohria, N. e Gulati, R. (1994) p. 537.

<sup>31</sup> “introduzir o ambiente novamente”, *ibid.*

*environment sets conditions that help shape the organization even as the organization shapes and influences its environment*"<sup>32</sup>.

Um dos mais importantes contributos para a Teoria dos Sistemas Abertos dado pelos seus teóricos foi a abordagem explícita à adaptação das organizações ao longo do tempo. De facto, se as organizações são o produto do seu ambiente, elas devem responder às mudanças do ambiente ao longo do tempo. Por outro lado, os teóricos desta abordagem deixaram de observar as organizações como autênticas caixas negras totalmente estanques, tentando articular alguns dos mecanismos pelos quais as condições externas podem afectar a acção das organizações.

Recorrendo aos pressupostos da Teoria Geral dos Sistemas, os teóricos dos Sistemas Abertos advogavam a perspectiva de que as organizações podem ser melhor compreendidas como sistemas sociais que fazem parte de um contexto maior, descrito como o seu ambiente. Como resultado, a estrutura formal das organizações deixa de ser um dado *ex-ante* para ser uma variável dependente, cujas variações são explicadas, pelo menos em parte, pela acção de forças externas que não estão sob controlo total dos elementos organizacionais. Assim, esta abordagem representa uma passagem do comportamento *dentro* das organizações para o comportamento *das* organizações.

Neste contexto, na década de 1980 surgiu uma nova perspectiva sobre as organizações: a Teoria da Rede. Esta abordagem emergiu olhando para as organizações como entidades encastradas em ligações de rede, que simultaneamente facilitam e constroem as suas acções, conduzindo os seus interesses e capacidade para agir. Os

---

<sup>32</sup> "Consideramos as organizações tanto como sistemas de relacionamento interno como parte de um sistema mais vasto, a par e passo com o ambiente em que operam. O ambiente estabelece condições que ajudam a moldar a organização, ao mesmo tempo que a organização molda e influencia o seu ambiente.", referência aos autores Lawrence e Dyer em Nohria, N. e Gulati, R. (1994) p.295.

investigadores passaram a privilegiar os efeitos da estrutura global das relações nas quais os agentes económicos estão encastrados.

Um dos postulados centrais da teorização das redes é o de que os contactos sociais das organizações, que constituem o seu “ambiente”, vão alterar os seus comportamentos subsequentes. Um mecanismo primário para que isto se dê é a influência social. O facto das acções de uma organização estarem por vezes na base das acções de outras organizações não era um facto novo então. Enquanto a teoria económica entendia tal comportamento como uma resposta competitiva num contexto oligopolístico, a teoria das redes destacou o papel dos comportamentos de imitação estimulados por pressões de incerteza ou estados de conformismo.

Mais recentemente, alguns teóricos das redes tentaram explicar com exactidão como se dá a difusão de uma inovação em determinada população. Deste modo, foram examinar o subconjunto de “outros” actores cujas acções um determinado actor específico iria imitar em determinadas condições. Para tal, foram utilizadas duas abordagens alternativas: a abordagem Relacional e a abordagem Posicional. A primeira perspectiva parte do princípio de que um actor específico tenta reduzir a incerteza em determinada situação imitando outros actores com os quais mantém estreita ligação, enquanto que, segundo a perspectiva posicional, os actores seguem os comportamentos dos seus rivais, identificados pela sua posição estrutural equivalente nas ligações em rede. Actores estruturalmente equivalentes numa rede social podem ser entendidos como um grupo que assenta numa base de partilha de recursos e informação porque tem ligações com aproximadamente o mesmo conjunto de empresas. A escolha entre uma e outra perspectiva tem a ver com a forma como o processo pelo qual a posição de um actor de rede modifica a avaliação dos benefícios de tomar determinado curso de acção.

#### 2.4.2. Encastramento da Economia

Um dos mais conceituados teóricos a contribuir para a abordagem pelas redes foi Mark Granovetter que, em 1985, escreveu um artigo intitulado "Economic Action and Social Structure: The Problem of Embeddedness". Mark Granovetter já tinha contribuído para a Sociologia Económica em meados dos anos 70, quando publicou um pequeno livro sobre o modo como as pessoas obtêm informação acerca de postos de trabalho vagos. Já nesta ocasião, a sua metodologia foi a das redes sociais, através das quais ele tenta explicar os "caminhos" que a informação percorre desde o empregador até à pessoa contratada. A segunda maior contribuição foi a sua tentativa de, na década de 80, formular o programa do movimento que viria a denominar-se Nova Sociologia Económica.

O conceito chave do referido artigo, presente em grande parte da sua obra, implicava uma crítica ao desencastramento da teoria económica porque, "na maioria dos contextos, as acções económicas dos indivíduos são muito influenciadas pelo encastramento dos indivíduos na rede de relações sociais e raramente se vê isso ser tomado em conta nos argumentos da teoria económica"<sup>33</sup>. A ideia central neste contexto era de que a acção económica poderia ser vista como embutida ou encastrada em redes de relações sociais: *embeddedness* (encastramento) na terminologia de Granovetter.

Simultaneamente, o mesmo autor defendia a importância das redes no funcionamento da economia. Ele afirmava que a economia se encontra estruturalmente encastrada em redes que afectam o seu funcionamento. Com "*embeddedness*",

---

<sup>33</sup> Referência a Granovetter em Nohria, N. e Gulati, R. (1994), tradução livre.



Granovetter quis dizer que as acções económicas dos indivíduos, bem como outros padrões económicos maiores como a determinação dos preços e as instituições económicas, são muito afectadas pelas redes de relações sociais. Assim, o que acontece na produção, no consumo e na distribuição e, no fundo, na economia, é muito influenciado pelo encastramento das pessoas nas relações sociais:

*"Actors do not behave or decide as atoms outside a social context, nor do they adhere slavishly to a script written for them by the particular intersection of social categories that they happen to occupy. Their attempts at purposive action are instead embedded in concrete, ongoing systems of social relations"*<sup>34</sup>.

A ideia de encastramento fora normalmente utilizada como um sinónimo da noção de que a economia é parte de uma estrutura institucional maior. Todavia, Granovetter utilizou o termo de um modo muito mais específico para dizer que a acção económica tem lugar no seio de redes de relações sociais que constituem a estrutura social. Os seus críticos apontaram que a acção económica não só está encastrada na estrutura social, mas também na cultura, e neste sentido tentaram distinguir diferentes tipos de encastramento tais como cognitivo, cultural, estrutural e político<sup>35</sup>. De qualquer modo, é um conceito importante no contributo de Granovetter para a abordagem pelas redes. Trata-se de uma perspectiva flexível e que pode ser aplicada a ligações entre indivíduos, empresas ou até sectores de actividade e economias. A abordagem pelas redes também recorre a análises quantitativas e é um instrumento

---

<sup>34</sup> "Os actores não se comportam ou tomam decisões como átomos isolados de um contexto social, e também não aderem como escravos a um guião para eles escrito pela intersecção particular das categorias sociais em que por acaso se inserem.. As suas tentativas de acção intencional estão, em vez disso, encastradas em sistemas de relações sociais concretos e em decurso.", Granovetter (1985), tradução livre.

<sup>35</sup> Nohria, N. e Gulati, R. (1994)

valioso para demonstrar a actual interligação entre indivíduos e organizações na economia.

Os laços interorganizacionais estudados pelos teóricos das redes tendem, por natureza, a ser históricos e incluem uma variedade de relações interorganizacionais formais e informais, cada uma servindo como meio de troca tanto de recursos como de informação. A posição de um actor numa dessas redes sociais é então o resultado tanto das suas acções passadas, como das acções dos outros elementos ou actores da rede. Estes teóricos destacam não só os laços directos de cada actor, mas também a sua posição relativa no seio da vasta rede de laços entre um conjunto de actores. Segundo Granovetter, os primeiros são considerados como o aspecto “relacional” do encastramento, enquanto a posição relativa do actor é vista como o aspecto “estrutural”. Pela citação seguinte podemos constatar a importância dos aspectos estruturais do encastramento para a análise organizacional:

*“Not only are organizations suspended in multiple, complex and overlapping webs of relationships, but the webs are likely to exhibit structural patterns that are invisible from the perspective of a single organization caught in the tangle. To detect overarching structures, one has to rise above the individual firm and analyse the system as a whole”<sup>36</sup>*

Este ponto de vista contrasta claramente com a posição atomística habitualmente usada pela ciência económica, na qual os actores avaliam diferentes cursos de acção

---

<sup>36</sup> “As organizações não só estão organizadas em redes de relacionamento múltiplas, complexas e sobrepostas, como também podem exibir padrões estruturais invisíveis da perspectiva de uma só organização presa no emaranhado. Para detectar estruturas que abranjam um vasto número de actividades temos de ir além da firma individual e analisar o sistema como um todo.” Referência a Barley, Freeman e Hybels em Powell, W. W. e Smith-Doerr, L. (1994).

sem ter em conta outros actores e a sua actuação. As situações em que os economistas têm em conta o papel das relações externas das organizações estão normalmente associadas à medição da competitividade nos mercados. Todavia, os teóricos da rede consideram tal perspectiva como subsocializante (*undersocialized*), uma vez que não absorvem quaisquer detalhes acerca das restrições e oportunidades trazidas pelas relações externas. Mas também são críticos em relação ao outro extremo, a abordagem considerada sobre-socializante (*oversocialized*). Trata-se de um ponto de vista atribuído a muitos sociólogos defensores de que as acções de um indivíduo são completamente determinadas pelo seu contexto social. Pelo contrário, a perspectiva intermédia proposta pelos teóricos das redes permite compreender de modo integrado os fenómenos de natureza socioeconómica.

#### **2.4.3. As (Des)Vantagens da Cooperação na Empresa-Rede**

De acordo com muitos estudiosos, as redes promovem experimentação através de experiências mais abrangentes e encorajam a aprendizagem com outros colaboradores. Como as redes envolvem canais de comunicação muito complexos, a informação que é passada é mais livre e mais rica – novos significados e novas ligações são geradas e debatidas. É que passar informação verticalmente numa organização ou comprar informação no mercado envolve, ou implica, apenas o processamento da informação, sendo o fluxo de informação bastante controlado, e novos significados ou conhecimentos não são gerados. Em contraste, as redes possibilitam um contexto para aprender fazendo (*learn by doing*).

A necessidade de aprender depressa está intimamente ligada às altas tecnologias, por isso não será de estranhar que a colaboração inter-empresas se tenha expandido

rapidamente na década de 80 nas indústrias de biotecnologia, tecnologia de materiais e tecnologia de informação.



Um centro de investigação da Universidade de Limburg, na Holanda, concluiu que grande parte dos acordos inter-empresas envolve cooperação de I&D. O acesso a importantes centros de conhecimento é crítico quando este se desenvolve a um ritmo sem precedentes. Para além disso, grande parte do conhecimento tecnológico é tácito, ou seja, constitui uma mistura de *design*, processos e competências que não pode ser transferida de modo efectivo através da compra ou licenciamento. Em situações de incerteza, as empresas procuram parceiros com complementaridades tecnológicas. A colaboração pode encurtar o tempo de introdução de novas ideias no mercado, enquanto o acesso a uma mais vasta rede de cooperação I&D proporciona às empresas um enquadramento mais rico e com diversas fontes de informação<sup>37</sup>.

As empresas envolvidas em acordos de colaboração lutam para construir um enquadramento no qual elas podem aprender com os seus parceiros sem se tornarem excessivamente dependentes umas das outras. Mas o próprio processo de colaboração pode ser contagioso. Internamente, a autoridade e a responsabilidade são constantemente debatidas e reconstruídas. Externamente, a evolução da colaboração pode ter um efeito de bola de neve.

A partilha de mais informação leva a melhores relações e, consequentemente, a mais colaboração, ou seja, a partilha de informação induz mais colaboração entre empresas<sup>38</sup>. A pertença a uma rede coesa de parceiros reduz os custos de investigação

---

<sup>37</sup> Powell, W. W. e Smith-Doerr, L. (1994).

<sup>38</sup> Vide Powell, W. W. e Smith-Doerr, L. (1994), p. 383.



enquanto aumenta a predisposição e a pressão para continuar a colaborar. Outro estudioso do mesmo tema<sup>39</sup>, no seu modelo de optimização combinatória formal, demonstrou que as ligações das redes têm externalidades positivas: quanto maior a rede, tanto maior é o seu valor para os membros. Há, portanto, uma tendência para que a colaboração aumente a partir do momento que é posta em prática.

Mas a aprendizagem não é a única razão para colaborar. Há quem prefira não utilizar termos como cooperação ou colaboração, optando por termos como partilha de risco (*risk-sharing*) ou limitação de investimentos irreversíveis (*limiting irreversible sunk investments*)<sup>40</sup>. É óbvio que as considerações financeiras são importantes – formando uma coligação (*coalition*) com outra empresa, ambas as partes beneficiam de opções que não existiriam se não estivessem coligadas. A partilha do risco reduz os custos de entrada e partilha de ideias, trazendo consideráveis incentivos em campos onde a introdução de novas gerações de produtos é dispendiosa e os ciclos de produtos são mais curtos. Na verdade, as organizações desenvolvem competências em cooperação e, à medida que as redes evoluem, torna-se estrategicamente mais sensato participar activamente e “fazer ouvir a sua voz” do que deixar de pertencer à estrutura em rede.

Tendo em conta o que foi dito, Powell e Smith-Doerr defendem que, actualmente, as empresas cada vez mais se assemelham a uma rede de acordos porque estas relações com múltiplos elementos encorajam a aprendizagem a partir de uma vasta matriz de parceiros e promovem a experimentação enquanto, simultaneamente, reduzem os custos dispendiosos de compromissos tecnológicos, ou outros. Mas esta visão não

---

<sup>39</sup> Powell, W. W. e Smith-Doerr, L. (1994).

<sup>40</sup> Powell, W. W. e Smith-Doerr, L. (1994).



implica, de maneira nenhuma, que a competição seja posta de parte. A força competitiva das empresas está na natureza e profundidade das suas relações com outras empresas e/ou instituições.

Mesmo que em teoria as empresas verticalmente integradas devam supostamente parecer-se com um castelo, com as suas muralhas a protegê-lo das influências externas, a realidade é bem diferente. Hoje essas muralhas têm vindo a desmoronar-se e as empresas passaram a ter fronteiras mais fluidas, não havendo uma separação rígida entre o seu interior e o exterior. As forças que estão por detrás desta transformação são variadas, mas a cooperação, a competição e o poder, contribuem de diferentes modos para a expansão das redes de produção<sup>41</sup>. Deste modo, a questão que se coloca é: será que a procura de novos parceiros, novas tecnologias e novos mercados remodelam a base da cooperação e da competição?

Em primeiro lugar, muita da colaboração formal envolve tipicamente relações informais preexistentes e, em segundo lugar, a produção colaborante (*collaborative production*) tornou-se muito mais que a simples soma de uma série de relações bilaterais. Essas relações informais, que são o berço para laços formais, assumem então um carácter elementar ou até mesmo indispensável, embora as consequências deste processo não estejam, segundo Powell e Smith-Doerr, plenamente avaliadas.

A colaboração ocorre normalmente entre duas partes apenas, mas os colaboradores estão envolvidos em múltiplas formas de cooperação. Segundo os mesmos autores, as consequências destes múltiplos laços são profundas e apontam-nos para direcções que as teorias ainda não tomaram. Numa rede de colaboração, empresas

---

<sup>41</sup> Powell, W. W. e Smith-Doerr, L. (1994).

e unidades de negócio estão empenhadas em mudar os padrões de cooperação e de competitividade interorganizacionais e interindustriais. As empresas aprofundam as suas próprias capacidades através de estreitos, mas não necessariamente exclusivos, relacionamentos com outras empresas.

Na verdade, a competição deixou de se basear em lutas empresa Vs empresa para se passar a fazer entre alianças rivais em constante mudança que competem entre elas numa base de projecto-a-projecto (*project-by-project*). Este tipo de rivalidades entre alianças não implica de modo nenhum que a competitividade tenha sido esquecida; implica sim que a natureza da competição se modificou, aumentando a probabilidade dos outros serem obrigados a adoptar estratégias similares. Trata-se de uma nova forma de competição. Em primeiro lugar, as relações de competitividade alteram-se profundamente quando duas partes competem num projecto e colaboram noutro. O objectivo da competição não pode ser conquistar o oponente para que não seja destruído um colaborador num diferente projecto. Por seu turno, a tecnologia de informação permite a recuperação descentralizada da informação e a sua posterior integração num sistema flexível de criação de uma estratégia. Trata-se de uma estrutura que possibilita que pequenas e médias empresas se vinculem a empresas maiores, ou mesmo entre elas, constituindo redes dotadas de grande capacidade de adaptação e inovação.

Daí que, para Castells, a unidade operativa seja o projecto empresarial, representado por uma rede e não pelas empresas ou grupos empresariais em concreto. Os projectos empresariais aplicam-se a campos de actividades que podem ser cadeias de produtos, tarefas da organização ou âmbitos territoriais sendo a informação adquirida crítica para os resultados das empresas. Nas novas condições económicas, a informação mais importante é aquela que se processa entre empresas em virtude da experiência

adquirida em cada campo de actividade. A informação circula pelas redes: redes entre empresas, redes intra-empresas, redes pessoais, redes informáticas, etc.. Por isso, as novas tecnologias de informação são decisivas para permitir que um modelo tão flexível e adaptável funcione.

Além disso, também a identidade da organização mudou. Deixou de ser um todo coerente (*coherent totality*) para se tornar num aglomerado de projectos complexos. Para avaliar a probabilidade de sucesso é preciso ter conhecimento das capacidades de todos os parceiros das empresas, não esquecendo que é necessária uma considerável “quantidade” de capital financeiro e intelectual para gerir e beneficiar da cooperação.

Mas poderá a cooperação surgir independentemente da confiança? Poderá a confiança ser o resultado e não uma précondição da cooperação entre empresas?

#### **2.4.4. Confiança e Empresa-Rede**

A confiança e outras formas de capital social são particularmente interessantes porque são recursos morais que funcionam fundamentalmente de maneira diferente do capital físico. O “aprovisionamento” de confiança aumenta (não diminui) com o uso; de facto, a confiança pode desaparecer se não for posta em prática. Isto implica que, uma vez que a confiança é operacional, provavelmente será durável<sup>42</sup>. Mas como pode a confiança ser introduzida em situações antagónicas? Tendo em conta que as normas sociais são parte da razão para a presença de confiança, como pode ser fabricada?

---

<sup>42</sup> Powell, W. W. e Smith-Doerr, L. (1994), p. 383.

A Teoria dos Jogos pode fornecer-nos importantes pistas. Uma ideia importante é a de que a cooperação é difícil de estabelecer mesmo quando poderia beneficiar todas as partes. Porém, em determinadas condições, mesmo inimigos - como soldados de exércitos rivais - podem aprender a cooperar. Quando há a possibilidade de uma futura associação, as pessoas não só estão mais propensas a cooperar com outras, como também têm maior vontade de punir os "desertores". No fundo, é dizer que quando as partes reconhecem interesses em comum, as relações de cooperação resultam mais prontamente.

Bagnasco<sup>43</sup> refere mesmo que a "confiança" recíproca entre os actores é a condição *sine qua non* da participação num jogo de mercado cooperativo. A confiança é um recurso raro e precioso, sem o qual o desenvolvimento das mudanças não podem prosperar.

Todavia, confiança não implica lealdade cega. Os estudiosos deste assunto, como Sabel, defendem mesmo que a confiança deve ser deliberada e até calculista<sup>44</sup>. A cooperação acarreta a passagem para uma posição vulnerável; essa decisão de risco requer a criação de estruturas governativas que permitam uma monitorização constante. Tal como Sabel<sup>45</sup> afirmou, a monitorização serve para rotinizar os contactos entre as diferentes partes e minimizar erros e desentendimentos, permitindo que melhoramentos sejam introduzidos. Tidos em conta conjuntamente, estes argumentos sugerem que a investigação em redes de colaboração é interessante porque oferece diferentes visões na construção da confiança, na qual o consenso emerge mais como um subproduto do

---

<sup>43</sup> Bagnasco, A. e Sabel, C. (1994).

<sup>44</sup> Powell, W. W. e Smith-Doerr, L. (1994), p. 385.

<sup>45</sup> Sabel, Charles F. (1994).

sucesso do que uma sua precondição<sup>46</sup>.

#### 2.4.5. O Problema da Monitorização

A aprendizagem é definida por Sabel como a aquisição de conhecimento necessário para fazer com que os bens tenham valor no mercado, ou seja, a aprendizagem permite às empresas reunir conhecimentos para que a sua actividade seja levada a cabo da melhor maneira.

A monitorização é concebida por Sabel como a capacidade de cada uma das partes de uma determinada transacção<sup>47</sup> de avaliar se os ganhos ou benefícios da mesma são suficientes para continuar a 'negociar' ou interagir. Em termos de relações de coligação entre empresas, esta questão pode ser colocada quando os elementos (empresas) de determinada estrutura em rede ponderam os benefícios da continuidade de pertença nessa mesma rede<sup>48</sup>.

O conflito que existe entre estas duas actividades – aprender e monitorizar –, resulta do facto de a acção de aprender levar na maior parte das vezes ao 'corte' da estabilidade e regularidade requeridos para a actividade da monitorização. Esta diferença pode ser vista como a oposição entre a *dinâmica* requerida para a aprendizagem e a *estática* necessária para a monitorização. Um exemplo deste conflito reside na confiança necessária para o cumprimento de compromissos entre duas ou mais partes: entre duas empresas perante um projecto só realizável em conjunto pode existir o

---

<sup>46</sup> Powell, W. W. e Smith-Doerr, L. (1994), p. 385.

<sup>47</sup> Aqui transacção pode ser vista não só como um fenómeno económico puro, mas também, e sobretudo, como um fenómeno sócio-económico.

<sup>48</sup> Não esquecer que muitas vezes a decisão de uma empresa de integrar uma determinada estrutura acaba por se tornar irreversível.



medo/risco de um possível incumprimento da outra parte. Cada empresa vai preocupar-se em saber se, ao cumprir primeiro a sua parte, a outra não vai atrasar o seu contributo até que o acordo entre elas seja renegociado a seu favor. Há a possibilidade de nenhuma agir com receio que a outra não actue de modo idêntico.

Em primeiro lugar, repare-se que o conflito derivado da existência ou não de confiança entre duas ou mais partes para levar a cabo determinado projecto conjunto pode ser perfeitamente aplicado às estruturas em rede. Será que todos os elementos (empresas) que integram determinada estrutura em rede agem com confiança nos outros membros, ou pelo contrário, agem com tal precaução que mesmo já integrando tal estrutura passam a defender os interesses próprios em detrimento dos interesses colectivos do grupo?

A outra face deste problema acaba por fazer lembrar o dilema do passageiro clandestino. Na verdade, a confiança nos elementos da rede que mais inovam, participam e contribuem para o sucesso da estrutura em rede poderá ser de tal modo elevada que os restantes membros acabam por usufruir dos mesmos benefícios, sem ter contribuído do mesmo modo para os objectivos colectivos da estrutura a que pertencem.

No entanto, Sabel acrescenta que os resultados da cooperação não são visíveis para qualquer tipo de estrutura social. São as diferenças nas expectativas dos resultados da cooperação entre empresas que definem a estrutura social, mas só determinadas estruturas é que incentivam a troca de conhecimentos e inovações. Se por um lado, nas 'estruturas subsocializadas' as expectativas são de tal maneira baixas que os indivíduos ficam como que 'paralisados', por outro lado, nas 'estruturas sobre-socializadas' as regras de reciprocidade são tão precisas e persuasivas que 'congelam' a quantidade de

conhecimentos e inovações partilhados num determinado limite. Assim, podemos concluir que a cooperação resulta, mas nunca em estruturas sub ou sobre-socializadas.

Em resumo, o conceito de 'comunidade', entendido no sentido de alinhamento histórico dos interesses de membros de um grupo (empresa rede, por exemplo), não é condição necessária nem suficiente para garantir a cooperação entre empresas: a cooperação pode resultar de situações onde os interesses não estão alinhados e o alinhamento de interesses por si só não assegura a cooperação.

De qualquer modo, e segundo esta perspectiva, a colaboração inter-empresarial baseada na confiança traz, em princípio, enormes vantagens porque a generalidade das expectativas de cooperação reduzem radicalmente a complexidade cognitiva associada à maior parte dos negócios.

### 3. MUDANÇA ORGANIZACIONAL NO COMÉRCIO A RETALHO

#### PORTUGUÊS

#### 3.1. TIPOS E FUNÇÕES DO COMÉRCIO

A actividade comercial ou comércio é tida usualmente como o conjunto de funções que se encontram entre a fase de produção dos bens e serviços e o seu consumo, constituindo, em última análise, a função de 'transportar' os bens e serviços do local onde são produzidos até aos consumidores. Esta actividade compreende, pois, todas as operações e processos que encaminham os produtos da produção ao consumo e pode ser desenvolvida quer pelos departamentos comerciais das empresas industriais, quer pelas próprias empresas comerciais.

Segundo um critério de classificação funcional, consideram-se normalmente dois tipos de comércio<sup>49</sup>, que correspondem a duas etapas distintas na comercialização dos produtos: o *comércio por grosso* e o *comércio a retalho*. Enquanto as empresas grossistas estabelecem a ligação entre os produtores e os retalhistas, fornecendo os mais variados produtos e informações sobre os mesmos, os retalhistas disponibilizam junto dos consumidores os produtos e serviços de que estes necessitam.

Tal como os restantes sectores económicos, e na economia em geral, o comércio sofreu importantes transformações organizativas durante o processo do crescimento

---

<sup>49</sup> Em termos estatísticos, a CAE - Rev 2 considera ainda uma outra divisão - o comércio automóvel - que contempla actividades como *Comércio de Veículos Automóveis, Manutenção e Reparação de Veículos Automóveis e Comércio de peças e acessórios para Veículos Automóveis*.

económico moderno, transformações essas que, segundo Valério e Nunes<sup>50</sup>, estiveram associadas a um fenómeno de especialização das unidades de actividade comercial “verificado” em duas etapas. Uma primeira etapa em que se dá uma separação entre a actividade comercial e a actividade produtiva, e uma segunda etapa em que se dá a separação entre o comércio grossista e comércio retalhista, bem como a separação entre comerciantes especializados em diferentes tipos de produtos em cada um desses subsectores da actividade comercial.

No entanto, nos últimos anos, várias circunstâncias tendem a contrariar esta última etapa, nomeadamente a integração das funções grossistas e retalhistas pela mesma empresa, pelo que actualmente se utiliza a expressão *distribuição*<sup>51</sup> para designar “o conjunto de actividades desde que um produto fica concluído até ao seu uso pelo consumidor, chegando a incluir serviços de pós-venda”<sup>52</sup>.

O presente trabalho centra-se no conceito de comércio a retalho, pelo que convém definir claramente este sector. Uma interessante definição deste tipo de comércio é avançada por Gary Davies e Kim Harris<sup>53</sup>:

*“Comércio a retalho é a disponibilização (ou processo de disponibilizar), com benefício mútuo, de bens e serviços aos consumidores finais, ou outros que comprem em seu nome.”*<sup>54</sup>

---

<sup>50</sup> Valério, Nuno, e Nunes, Ana Bela (1995).

<sup>51</sup> Não confundir com os termos *distribution* (do inglês) ou *distribution* (do francês) que têm significados ligeiramente diferentes. Muitas vezes este termo é utilizado como sinónimo de *Circuito de Distribuição*.

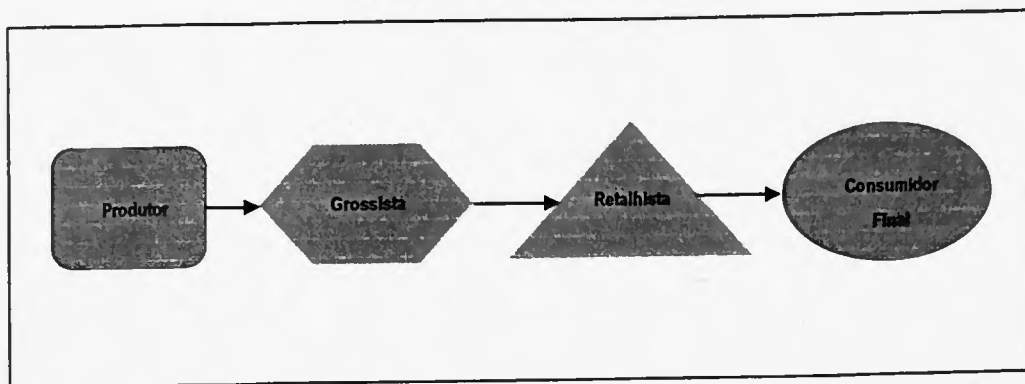
<sup>52</sup> Salgueiro, T.B. (1996).

<sup>53</sup> Davies, G.e.H.K., (1990).

<sup>54</sup> Tradução Livre.

A estreita relação com os consumidores é a característica que esta definição mais realça, mas actualmente, como veremos, este aspecto implica também uma alteração da relação de forças a montante, no contacto com os produtores ou grossistas. Quanto a nós, trata-se, porém, de uma definição suficientemente abrangente para abarcar os diferentes tipos de comércio a retalho que existem hoje em dia, pelo que será a definição a ter em conta ao longo deste trabalho.

**Figura 1 - Canal de Distribuição Típico**

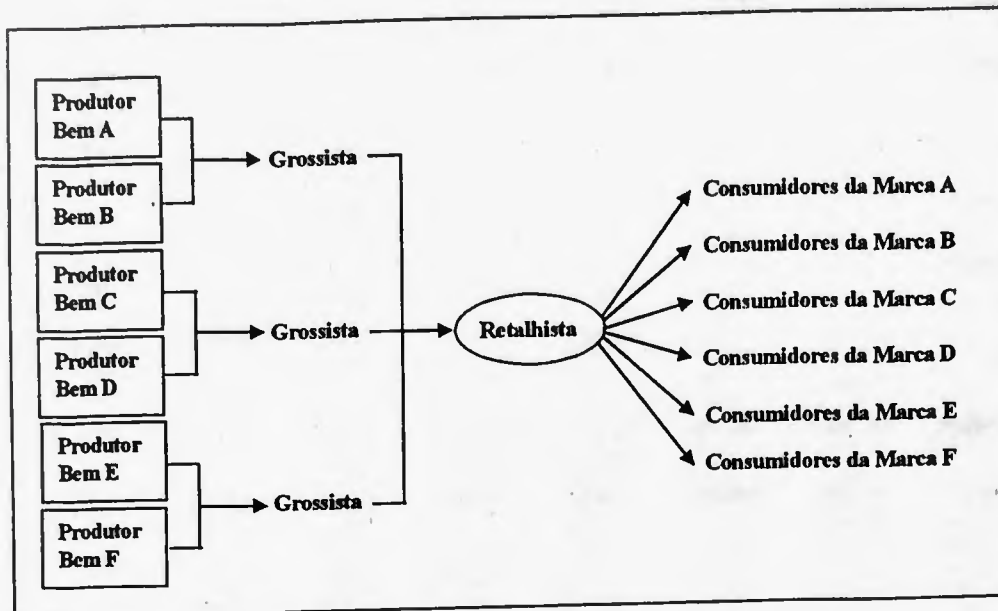


Fonte: adaptado de Berman, B. e Evans, Joel R. (1992).

Num canal de distribuição, o retalhista desempenha um importante papel como intermediário entre produtores, grossistas e outros fornecedores e os consumidores finais. O retalhista recolhe um conjunto de bens e serviços de diversos fornecedores e coloca-os à disposição dos consumidores. Este procedimento designa-se por processo de *sorting*, ou seja, os produtos são separados em diferentes classes ou grupos e colocados ordenadamente à disposição dos consumidores.



Figura 2 - O Papel do Retalhista no Processo de *Sorting*



Fonte: adaptado de Berman, B. e Evans, Joel R. (1992).

Para maximizar a sua eficiência muitos produtores (fornecedores), gostariam de vender todo o seu stock ao menor número possível de compradores. No entanto, muitos clientes gostam de escolher de entre uma variedade de produtos e serviços e comprar apenas uma quantidade limitada. Através do processo de *sorting*, o retalhista obvia a discrepância entre produtores ou fornecedores e consumidores finais.

Antes de mais, convém ter presente que o próprio comércio retalhista não constitui um sector homogêneo. Na realidade, trata-se de um sector bastante complexo e dinâmico, pelo que por vezes se torna difícil classificar todos os formatos de empresas que o compõem. Todavia, a partir da classificação mais usual dos tipos de organização empresarial, é possível distinguir comércio *independente* de comércio *organizado*.

O primeiro tipo, também conhecido por comércio *isolado*, diz respeito às

entidades autónomas cuja actividade implica relações não formalizadas a montante e a jusante<sup>55</sup>. Estas entidades podem assumir qualquer estatuto jurídico e apresentam na maior parte das vezes uma forte coincidência entre empresa e estabelecimento. Trata-se da forma tradicional do comércio que, sendo caracterizada sobretudo pela presença de empresas de dimensões reduzidas, ainda está em maioria em muitos países, embora nos últimos anos tenha vindo a conhecer uma redução da sua quota no volume de transacções. Tendo em conta o objectivo do presente trabalho, no centro da discussão que se pretende efectuar estará o conceito de comércio *independente*.

O comércio *organizado* é normalmente associado às formas de reunião de empresas ou estabelecimentos de forma a explorar economias de escala e pode distinguir-se entre *associado* e *integrado*<sup>56</sup>.

O comércio *associado* é constituído por empresas juridicamente independentes que se associam para obter economias de escala em parte das suas actividades (normalmente compras e armazenagem). Neste tipo de comércio podemos destacar as centrais de compras<sup>57</sup> que, sendo iniciativa de retalhistas, assumem na maior parte das vezes a forma de cooperativas - as chamadas "cooperativas de retalhistas" surgidas em Portugal nos anos 60. Estas instituições constituem a resposta dos comerciantes independentes à concorrência que lhes foi sendo movida pela entrada no mercado de lojas com maior superfície, sobretudo no sector alimentar - no início supermercados, depois hipermercados. Proporcionam artigos a preços mais competitivos aos seus

---

<sup>55</sup> Salgueiro, T.B. (1996).

<sup>56</sup> *Ibid.*

<sup>57</sup> Existem também *cadeias voluntárias* que são iniciativa de grossistas, cujo objectivo consiste em fazer compras em conjunto de modo a obter condições mais vantajosas dos produtores pelo grande volume de produtos transaccionados.

associados e os seus *cash & carry* funcionam como armazéns para as pequenas lojas. As economias de escala geradas por estas entidades podem estender-se à publicidade e ao *marketing*, podendo ainda prestar serviços de contabilidade, gestão e formação aos seus associados.



O comércio *integrado* corresponde a uma forma de concentração obtida dentro da mesma empresa ou grupo que, devido ao crescimento, tende a reunir as funções de grossista e de retalhista (integração vertical). Este tipo de comércio está normalmente associado a cadeias de “sucursais”, “grandes armazéns”, grandes superfícies generalistas ou especializadas, e empresas de venda por correspondência.

A tentativa de definição das diferentes formas de comércio pode acarretar uma preocupação com a definição da utilidade da actividade comercial. Em termos económicos, a função que a actividade comercial desempenha é a de fazer, tanto quanto possível, o ajustamento entre a oferta e a procura. Por isso, julgamos conveniente referir de forma breve os cinco ajustamentos levados a cabo pelo comércio<sup>58</sup>.

O comércio ultrapassa a separação física entre os locais de produção e os locais de consumo, podendo afirmar-se que desempenha um papel de ajustamento espacial. Esta função engloba a compra e armazenamento dos produtos por parte do comerciante para os colocar ao dispor dos consumidores no devido momento, assim como o transporte dos produtos a partir do local de origem para os locais de armazenamento e destes para os locais de venda ou mesmo para a residência dos consumidores.

---

<sup>58</sup> INOFOR (2001).

Por outro lado, ultrapassa a separação temporal entre o momento em que os produtos são produzidos e os diferentes momentos em que são consumidos. Há, portanto, um ajustamento temporal que implica a necessidade de armazenagem dos produtos em condições adequadas até ao momento em que vão ser consumidos.

O comércio também ultrapassa a disparidade entre as quantidades que são produzidas e as que são consumidas. Há uma função de reagrupamento dos produtos em lotes que são mais úteis aos consumidores, ou seja, há um ajustamento quantitativo. Esta função está ligada à criação de sortidos, isto é, de lotes de produtos com utilidades idênticas mas características díspares que possibilitem a adequação da oferta desses produtos às necessidades bem definidas dos consumidores.

Os consumidores nem sempre estão a par das qualidades e vantagens dos produtos, pelo que o comércio realiza um ajustamento de informação. Uma das tarefas mais importantes do comerciante é a de prestar esclarecimentos e informar os consumidores sobre as características e utilidade dos produtos vendidos. O comerciante assume um papel de charneira entre a produção e o consumo quando, percebendo as necessidades e reacções dos consumidores, as transmite aos produtores.

Por fim, podemos dizer que o comércio exerce um ajustamento financeiro quando ultrapassa os problemas de financiamento e risco da actividade produtiva pelo encurtamento do ciclo de exploração. Neste caso, o comércio permite que a produção recupere os seus investimentos sem que esta tenha de esperar pelo momento da aquisição dos seus produtos por parte dos consumidores.

### **3.2. TEORIAS DA EVOLUÇÃO DAS FORMAS DE ORGANIZAÇÃO DO COMÉRCIO**

A maior parte dos estudos efectuados sobre o comércio, ou a distribuição, orientaram-se segundo uma de três linhas de interesse: padrões de localização, estruturas de distribuição e hábitos de compras<sup>59</sup>. A abordagem pelos padrões de localização tem o espaço como objecto de estudo, enquanto a abordagem pelos hábitos de compras se foca sobretudo nos consumidores e, portanto, se encontra relacionada com questões de ordem demográfica ou sociológica.

Resta a abordagem pelas estruturas de distribuição, que privilegia o comércio como sector de actividade económica na sua estrutura interna e evolução. Dado que tem em conta o impacto das novas formas de comércio, parece-nos que esta é uma perspectiva que permite compreender razoavelmente as alterações que se deram (e estão a dar) no comércio.

A actual estrutura do comércio a retalho distingue-se claramente daquela existente há 50 ou mesmo 20 anos atrás mas, até hoje, não foi desenvolvido um modelo que fosse suficientemente abrangente para compreender todas as alterações que se têm vindo a dar neste sector. Assim, limitámo-nos a recolher um conjunto de teorias que, embora não expliquem por completo todos os processos de transformação operados no comércio retalhista, constituem interessantes pontos de vista sobre a evolução do retalho nos últimos anos. Embora cada uma das teorias apresentadas não sirva por si só para explicar a evolução do comércio a retalho e, como é lógico, também não permita fazer previsões inteiramente válidas quanto ao futuro, o seu conjunto constitui um razoável instrumento de reflexão sobre as transformações ocorridas neste segmento.

---

<sup>59</sup> Salgueiro, T.B. (1996).



### **3.2.1. A Roda do Comércio**

A roda do comércio, desenvolvida por Malcolm McNair nos anos 50, é considerada por muitos como a melhor explicação para as mudanças na estrutura do retalho e inspira-se na ideia de ciclos aplicada à competitividade em termos de preço. Esta teoria parte do princípio que o comércio deve fornecer os bens ao melhor preço, pelo que as empresa procuram operar com baixos custos.

Segundo esta teoria, cada forma de distribuição passa por um ciclo de três fases: Introdução, Desenvolvimento e Vulnerabilidade. Os novos tipos de retalho entram no mercado com baixos preços obtidos pela compressão das margens, tornando-se obviamente mais populares. Todavia, para satisfazer os clientes das classes média e alta, sentem a necessidade de desenvolver mais competências e melhores instalações, o que logicamente acarreta um aumento de custos. À medida que as empresas retalhistas amadurecem, os custos e os preços sobem, tornando-as vulneráveis em relação aos 'novos entrantes' detentores de baixos custos e praticantes de baixos preços.

### **3.2.2. O Ciclo de Vida do Comércio a Retalho**

Assemelhando-se bastante à anterior, a teoria do ciclo de vida parte do princípio que as empresas retalhistas, tal como os produtos, progridem através de quatro fases distintas durante a sua existência<sup>60</sup>.

---

<sup>60</sup> Dunne, P. e L.R.F. (1999).

Na primeira fase (*Introdução*), surge uma empresa inovadora que se distingue claramente de todas as outras e possui vantagens competitivas em um ou mais elementos do *mix* do retalho (como o preço, o sortido ou a localização). Os consumidores apercebem-se que esta nova loja preenche um vazio no mercado e acabam por aceitá-la, fazendo com que as suas vendas e, por conseguinte, os seus lucros, aumentem significativamente: é a fase de *Crescimento*.

Porém, surgem novos concorrentes que obrigam a um aumento de custos na tentativa de manutenção da quota de mercado, pelo que os lucros se mantêm ou diminuem. Inicia-se a fase de *Maturidade*, na qual o mercado entra em saturação, os concorrentes são muitos e as vendas e lucros pouco ou nada crescem. A maior parte das empresas recusa-se ou é incapaz de acompanhar as empresas inovadoras que surgem no mercado. Assim, vêem a quota de mercado diminuir e os lucros a cair significativamente: é a fase de *Declínio*. Esta fase só pode ser adiada ou eliminada se a empresa desenvolver ela própria uma inovação capaz de relançá-la no mercado.

### **3.2.3. Teoria do Acordeão**

Esta abordagem alternativa para as mudanças na estrutura do retalho parte do princípio que as mudanças no *mix* do *merchandising* são uma melhor explicação do que os preços e as margens.

Os proponentes desta teoria advogam que as empresas retalhistas evoluem no tempo a partir de um sortido com uma grande variedade de produtos para um outro que oferece gamas especializadas e de pequena dimensão. Eventualmente, o sortido volta a

ser mais variado estabelecendo um padrão generalista – especialista - generalista<sup>61</sup>. Esta evolução sugere o termo acordeão, que reflecte a contracção e expansão do sortido de produtos.

### 3.2.4. Teoria da Selecção Natural

A teoria da selecção natural baseia-se no conceito da sobrevivência dos mais aptos (*survival of the fittest*) e sugere que as empresas retalhistas que melhor conseguem adaptar-se às transformações económicas, competitivas, sociais, tecnológicas, legais e políticas são as que maiores probabilidades têm de sobreviver e prosperar<sup>62</sup>. As empresas retalhistas, que muitas vezes se confundem com o seu proprietário, constantemente confrontadas com mudanças 'ambientais', têm de adaptar-se para sobreviver e crescer. A recusa ou incapacidade de resposta a estas mudanças implica que a empresa retalhista se veja excluída do processo de distribuição.

Uma abordagem alternativa mas semelhante é a que habitualmente se designa por *Comportamento Adaptativo*<sup>63</sup>. Esta teoria parte do princípio que é a procura social para um determinado tipo de empresa retalhista que faz com ela evolua. Quando essa procura deixa de existir, a empresa desaparece, ou seja, a existência de determinados tipos de retalho depende da procura que lhes é dirigida pelo ambiente social envolvente.

---

<sup>61</sup> Salgueiro, T.B. (1996).

<sup>62</sup> Beisel, J.L. (1993).

<sup>63</sup> Dunne, P. e L.R.F. (1999).

### 3.2.5. Teoria da Vantagem Diferencial

Outra teoria que possibilita explicar as mudanças na estrutura do comércio a retalho é a da vantagem diferencial<sup>64</sup>. Esta abordagem parte do pressuposto que um retalhista que consiga obter uma vantagem diferencial sobre os seus concorrentes vai poder crescer ganhando quota de mercado. Aqueles que não conseguirem obter uma vantagem deste tipo vão ter dificuldades em manter as vendas.

As vantagens podem ser em termos de localização, serviços, preços, selecção de produtos ou outras, mas é na maior parte das vezes uma inovação associada ao modo de negociar. As inovações têm normalmente lugar numa escala local e por vezes podem ser inovadoras apenas para uma determinada área. É a sucessão de inovações que implica a evolução da estrutura do comércio a retalho.

### 3.2.6. Teoria da Mudança pela Crise

Semelhante à teoria do ciclo de vida, a teoria da mudança pela crise<sup>65</sup> estabelece que, na tentativa de adaptação aos inovadores, o sistema organizacional passa por quatro fases distintas.

A primeira fase, a de *Choque*, começa quando uma empresa se apercebe que um inovador constitui uma ameaça à sua sobrevivência ou prossecução dos seus objectivos. Trata-se de um contexto de crise para o retalhista já instalado, que recorre a meios não necessariamente competitivos para tentar forçar o inovador a 'recuar'.

---

<sup>64</sup> Beisel, J.L. (1993).

<sup>65</sup> Beisel, J.L. (1993).

Na segunda fase, a *Retirada Defensiva*, as empresas ameaçadas começam a juntar-se para, em conjunto, desenvolverem ações contra a ameaça do inovador. Os exemplos mais citados são os dos retalhistas independentes que, exercendo pressão sobre órgãos e instituições locais (através de *lobbies*), conseguem ver aplicadas leis ou regulamentações que os protejam dos inovadores.

A fase seguinte, da *Apreensão*, caracteriza-se por introspecção, divergências interpessoais e confrontos por parte dos membros individuais das instituições ameaçadas. Algumas alterações funcionais podem ser introduzidas nesta fase, mas apenas e só se já houve uma empresa líder que as experimentasse com sucesso; muitas vezes são testadas inovações e introduzidos acordos empresariais. O exemplo mais comum é o das cooperativas de retalhistas que tentam obter as óbvias vantagens das cadeias de lojas.

Na fase de *Adaptação e Mudança*, as empresas ameaçadas aprendem a fazer frente às empresas inovadoras e muitas chegam mesmo a adoptar as práticas e estratégias daquelas. As empresas que conseguem adaptar-se com sucesso conhecem períodos de crescimento, mas as que não o conseguem fazer tornam-se obsoletas e vêem a sua quota de mercado diminuir.

### **3.2.7. Teoria do Processo Dialéctico**

Por último, há que considerar ainda a teoria do processo dialéctico, baseada na premissa que os retalhistas se adaptam mutuamente para fazer frente às vantagens competitivas que uns têm em relação aos outros.



O retalhista já estabelecido vai adoptar as inovações do novo concorrente, 'negando-lhe' as vantagens competitivas que poderia possuir<sup>66</sup>. Por seu turno, a empresa inovadora altera o seu modo de actuar para conseguir competir efectivamente com as adaptações que o mercado já estabelecido entretanto efectuou, ou seja, tenta impedir que as outras empresas ganhem vantagens.

O resultado final é um novo tipo de empresa/loja retalhista que mantém algumas características dos outros dois tipos de loja. "Há uma sucessão de fases no tempo (tese-antítese-síntese) nas quais se rejeitam elementos do sistema anterior e se começa a elaborar uma síntese que servirá de embrião a um novo sistema"<sup>67</sup>. O exemplo mais comum é o do comércio alimentar: comércio independente (tese), supermercado (antítese) e minimercado (síntese).

### **3.3. CARACTERIZAÇÃO DO COMÉRCIO A RETALHO PORTUGUÊS**

No final do século XIX surgiram as primeiras grandes lojas retalhistas em Lisboa, lojas essas que, de alguma forma, já funcionavam de acordo com os princípios das lojas modernas – grande dimensão, baixos preços, disposição dos produtos em prateleiras. Apesar de tudo, o comércio a retalho português pouco se desenvolveu até aos anos 60.

Se tivermos em conta a adopção de novas tecnologias, comum na maior parte dos países industrializados, então podemos dizer que o desenvolvimento do comércio

---

<sup>66</sup> Beisel, J.L. (1993).

<sup>67</sup> Salgueiro, T.B. (1996).

em geral e do comércio a retalho em particular foi muito lento no nosso país. Este facto deve-se por um lado ao fraco crescimento da economia portuguesa mas também, em alguma medida, ao relativamente baixo poder de compra da população.

A modernização do comércio em Portugal só teve início dos anos 60 com o surgimento dos primeiros supermercados, mas o processo de transformação só começou nos finais da década de 70, após a instauração do regime democrático, sendo reforçado em meados da década seguinte com a adesão à Comunidade Europeia e o crescimento verificado nos principais indicadores económicos registados na altura. Factores como a liberalização económica, maior discussão e consciência dos problemas, limitações e desafios criados pelos próprios empresários do sector e apoio financeiro por parte do Estado podem ser apontados como os principais factores que aceleraram o processo de transformação do sector.

Apesar de tudo, no nosso país, o sector do comércio apresenta ainda importantes deficiências estruturais. Entre elas, são de referir o elevado número de estabelecimentos; grande predomínio de unidades de reduzida dimensão e reduzida facturação; inadequados circuitos de distribuição; reduzida penetração de novas tecnologias; e deficiente formação tanto de trabalhadores como de empresários, o que dificulta a aplicação das estratégias empresariais mais adequadas<sup>68</sup>.

---

<sup>68</sup> IEFP, (1997).

### 3.4. ALGUNS NÚMEROS DO COMÉRCIO EM PORTUGAL E NA EUROPA

Segundo o *Eurostat*, havia na União Europeia, em 1996, mais de quatro milhões e meio de empresas a operar no sector do comércio, que empregavam mais de 22 milhões de pessoas e geraram, nesse mesmo ano, um volume de negócios de cerca de 4,5 mil milhões de ECU.

**Quadro 2 - Principais Indicadores para o Comércio na União Europeia, 1996\***

	Número de empresas (milhões)	Número de empregados (milhões)	Volume de Negócios (mil milhões ECU)
Comércio Automóvel	0,61	3,12	657
Comércio por Grosso	1,24	7,08	2.536
Comércio Retalhista	2,80	12,35	1.386
Total do Comércio	4,65	22,56	4.578

\* Dados de anos anteriores utilizados para alguns países; estimativas.

Fonte: Eurostat, *Distributive Trades in Europe*, 1999

Entre os diversos subsectores do comércio, era o comércio a retalho que contava com o maior número de empresas (60%) e detinha a maior parcela do emprego (54%); no entanto, só contabilizava 30% do total de volume de negócios. Pelo contrário, o comércio por grosso, com apenas 25% do total de empresas, representava 31% do total das pessoas empregues e deu origem a mais de 55% do volume de negócios do comércio. A participação do comércio automóvel mostrou-se mais homogénea, com peso no número de empresas, no número de pessoas empregues e no volume de negócios entre os 13% e os 14%.

**Quadro 3 - A Importância do Comércio Português na UE, 1996 (%)**

	Nº de Empresas	Pessoal ao Serviço	Volume de Negócios
Comércio Automóvel	4,6%	4,4%	3,1%
Comércio por Grosso	4,3%	3,7%	1,9%
Comércio Retalhista	4,2%	3,0%	2,0%
Total do Comércio	4,3%	3,4%	2,1%

Fonte: Eurostat, *Distributive Trades in Europe*, 1999

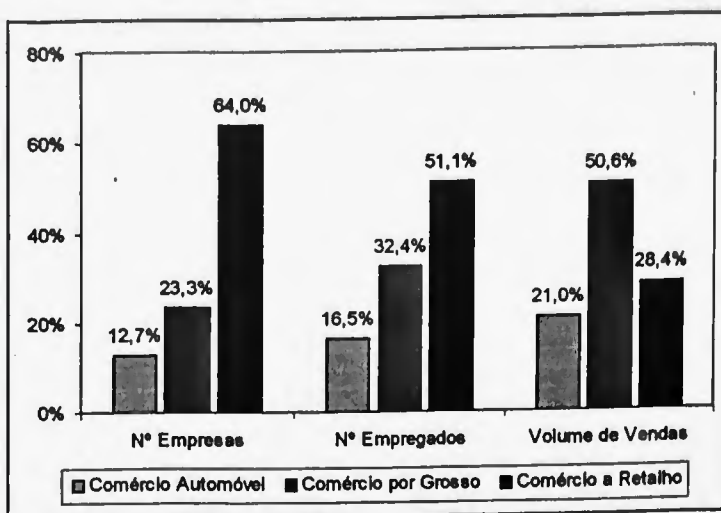
O peso das empresas portuguesas no tecido empresarial europeu mostra que estas têm uma dimensão média mais pequena que as europeias. Por isso, embora as empresas do sector do comércio português constituíssem 4,3% do tecido empresarial do mesmo sector na UE, não empregavam mais de 3,4% do pessoal ao serviço e davam origem a somente 2,1% do volume de negócios.

Os elementos apresentados no quadro anterior também revelam que o comércio automóvel tem em Portugal maior peso que nos restantes países da UE, em qualquer dos critérios utilizados (número de empresas, emprego e volume de negócios). O comércio por grosso sobressai sobretudo por ter simultaneamente maior peso relativo no pessoal ao serviço e menor peso relativo no volume de negócios, o que indicia um nível de produtividade ainda consideravelmente baixo neste sector.

De acordo com os últimos dados disponíveis para o comércio no nosso país — INE, Estatísticas das Empresas, 1998 — as empresas retalhistas estão em maior número (64%) e empregam a maior parcela de pessoal ao serviço neste ramo (51%). Para um e outro indicador, o comércio por grosso é o segundo ramo mais importante com 23% das empresas do comércio que, por sua vez, empregam 1/3 do pessoal ao serviço. O comércio automóvel é o menos importante em qualquer um destes indicadores.

**Gráfico 1 – Estrutura dos Principais Indicadores para o Comércio em Portugal, 1998**

Fonte: INE, Estatísticas das Empresas, 1998



Em contrapartida, as empresas grossistas geram pouco mais metade do volume de vendas totais do comércio, reflectindo valores de vendas por empresa e por pessoal ao serviço claramente superiores ao do conjunto do sector. De forma menos nítida, também o sector automóvel apresenta valores comparativamente elevados na sua participação no volume total de negócios do conjunto do comércio.

### 3.4.1. Estrutura Empresarial

**Gráfico 2 - Estrutura Empresarial do Comércio, EEE Vs Portugal, 1996**



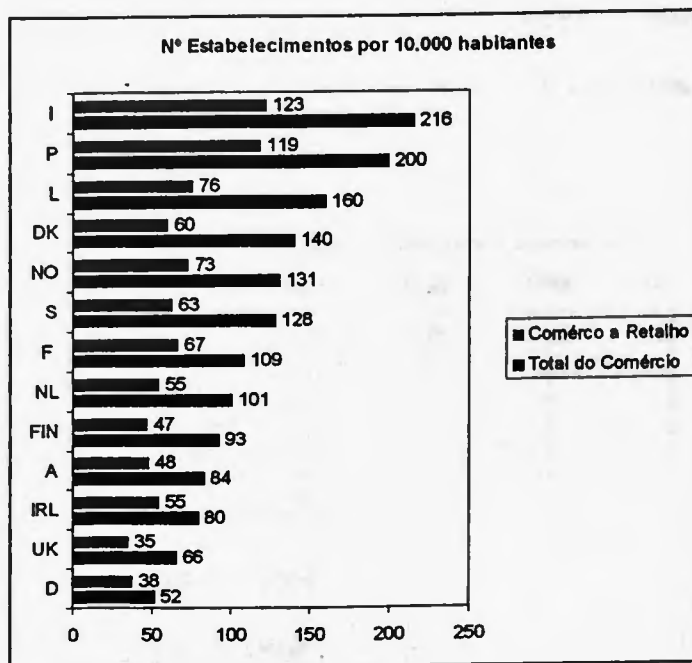
\* Dados de anos anteriores utilizados para alguns países; estimativas.

Fonte: Eurostat, Distributive Trades in Europe, 1999



Segundo os dados do *Eurostat* para 1996, a estrutura do comércio em Portugal em termos do número de unidades empresariais está muito próxima da estrutura da UE, notando-se apenas uma ligeira sobre-representação do sector automóvel.

**Gráfico 3 – Densidade Comercial em Alguns Países Europeus**



Fonte: Eurostat, 1999

No entanto, o aparelho comercial português diferencia-se claramente do quadro europeu em termos da densidade empresarial. No nosso país existiam, em 1996, 200 empresas do sector comercial para cada 10.000 habitantes, enquanto a média europeia<sup>69</sup> não ultrapassava as 120.

Esta diferença significativa explica-se sobretudo pela elevada densidade empresarial do comércio a retalho no nosso país em relação aos outros países da UE.

<sup>69</sup> Calculada tendo em conta todos os países do Espaço Económico Europeu exceptuando Bélgica e Islândia.

Europeu em termos da densidade empresarial. No nosso país existiam, em 1996, 200 empresas do sector comercial para cada 10.000 habitantes, enquanto a média europeia<sup>69</sup> não ultrapassava as 120.

Esta diferença significativa explica-se sobretudo pela elevada densidade empresarial do comércio a retalho no nosso país em relação aos outros países da UE. De facto, como se pode ver no gráfico anterior, só a Itália tem, entre os países representados, valores superiores neste indicador.

**Quadro 4 – Evolução da Estrutura Empresarial  
do Comércio em Portugal, 1996 -1998**

	(% do N° de Empresas)		
	1996	1997	1998
Comércio Automóvel	14,2%	16,2%	12,7%
Comércio por Grosso	26,5%	24,4%	23,3%
Comércio a Retalho	59,4%	59,4%	64,0%
Total do Comércio	100,0%	100,0%	100,0%

Fonte: INE, Estatísticas das Empresas, 1998

No período entre 1996 e 1998, a estrutura do comércio português não sofreu alterações relevantes em termos hierárquicos, mas o comércio a retalho aumenta a sua importância relativa porque vê crescer o número das suas empresas (de 118.159 em 1996 para 135.816 em 1998), ao mesmo tempo que diminui o número de empresas dos outros dois sectores (de 80.868 empresas em 1996 passou-se para 76.263 em 1998).

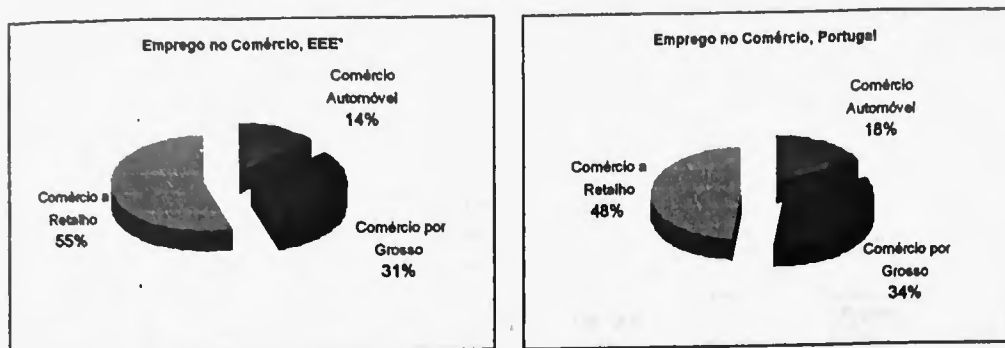
### **3.4.2. Estrutura do Emprego**

Tanto em Portugal como nos países do Espaço Económico Europeu, o principal sector empregador dentro do comércio é o do retalho, embora o seu peso relativo no nosso país seja nitidamente inferior ao da média europeia.

---

<sup>69</sup> Calculada tendo em conta todos os países do Espaço Económico Europeu exceptuando Bélgica e Islândia.

**Gráfico 4 – Estrutura do Emprego no Comércio, EEE e Portugal, 1996**



\* Dados de anos anteriores utilizados para alguns países; estimativas.

Fonte: Eurostat, Distributive Trades in Europe, 1999

De facto, em 1996 e em termos de emprego, os outros dois sectores tinham maior importância relativa em Portugal: 34% comércio por grosso (31% na média europeia) e 18% no comércio automóvel (contra 14%).

**Quadro 5 - Evolução da Estrutura do Emprego no Comércio em Portugal, 1996 -1998**

	(% do Pessoal ao Serviço)		
	1996	1997	1998
Comércio Automóvel	17,9%	18,3%	16,5%
Comércio por Grosso	33,8%	32,7%	32,4%
Comércio a Retalho	48,3%	49,0%	51,1%
Total do Comércio	100,0%	100,0%	100,0%

Fonte: INE, Estatísticas das Empresas, 1998

Globalmente, a estrutura do emprego no comércio português manteve-se razoavelmente estável no período de 1996 a 1998, mas registou-se um ligeiro aumento de importância relativa do comércio a retalho, que passou a representar mais de metade do pessoal ao serviço no comércio. Esta evolução representa uma progressiva convergência para o padrão europeu de repartição do emprego dentro do comércio.

A relativa pequenez das empresas portuguesas e a decorrente atomização da

estrutura empresarial do comércio está reflectida no valor muito baixo do número de trabalhadores por empresa no nosso país (Quadro 6). De facto, para além da Itália (2,4), nenhum outro país apresentava valores inferiores a 4 trabalhadores por empresa.

**Quadro 6 – Indicadores do Emprego no Comércio, UE Vs Portugal, 1996**

	Pessoal ao Serviço/Empresa			Assalariados/Pessoal ao serviço (%)		
	UE*	UE**	Portugal	UE*	UE**	Portugal
Comércio Automóvel	4,1	5,1	4,9	74,4	85,8	86,9
Comércio por Grosso	5,0	5,9	4,9	81,1	92,0	88,1
Comércio a Retalho	3,7	4,3	3,1	68,7	82,3	76,3
Total do Comércio	4,1	4,8	3,9	73,7	86,3	82,2

\* Médias ponderadas dos seguintes países: B, DK, F, IRL, I, L, NL, A, P, FIN e NO

\*\* *Idem* mas sem a Itália

Fonte: Eurostat, Distributive Trades in Europe, 1999

A proporção de trabalhadores assalariados varia, em princípio, inversamente ao número de empresas familiares que, tradicionalmente, têm no comércio uma forte representação.

A forte densidade empresarial e a pequena dimensão média das empresas portuguesas aparecem associadas a valores comparativamente baixos de assalariados no emprego total do comércio.

Segundo os dados do *Eurostat*, Portugal seguia a tendência dos países do sul da Europa, nos quais o recurso a empregados familiares era mais frequente: em 1996, 18% do pessoal ao serviço era não remunerado. Esta percentagem era ainda mais elevada (25%) nas empresas retalhistas, onde é maior a incidência das pequenas empresas de cariz familiar.

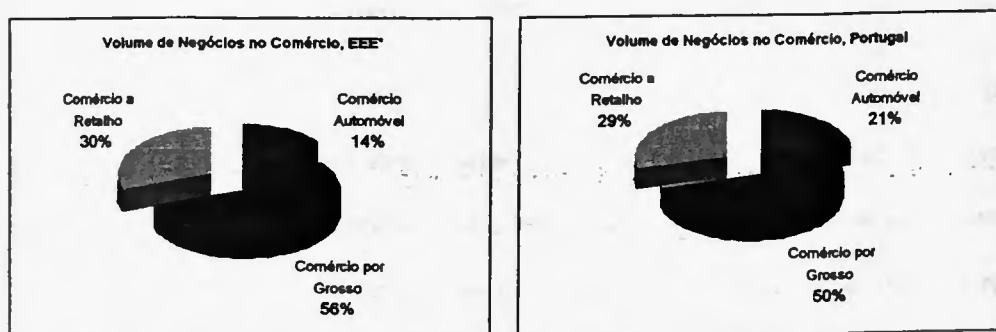
O mesmo indicador calculado para 1998 mostra que este panorama não se modificou substancialmente. Todavia, é visível um crescimento da proporção de assalariados, quer no comércio por grosso (de 88% para 90% ), quer no

retalho (de 76% para 78%), ou seja, houve uma aproximação aos padrões europeus.

### 3.4.3. Estrutura do Volume de Negócios

A comparação entre o nosso país e os restantes países do Espaço Económico Europeu em termos do peso relativo de cada um dos subsectores no total de volume de negócios do comércio revela uma participação muito elevada do sector automóvel português: 5 pontos percentuais acima da média europeia. Este excesso tem como contrapartida uma menor participação do comércio por grosso (menos 6 %), já que o valor percentual do retalho se aproxima do da média europeia.

**Gráfico 5 - Estrutura do Volume de Negócios do Comércio, EEE Vs Portugal, 1996**



\* Dados de anos anteriores utilizados para alguns países; estimativas

Fonte: Eurostat, Distributive Trades in Europe, 1999

O volume de negócios por empresa do comércio em Portugal foi, em 1996, o segundo mais baixo dos países do EEE<sup>70</sup>, reflectindo a importância do número de

<sup>70</sup> De entre os que têm dados disponibilizados no Eurostat. Não estavam disponíveis dados da Grécia e da Espanha.



empresas de muito pequena dimensão. Todos os outros países registaram valores acima do milhão de ECU, enquanto Portugal não atingiu sequer 500 milhares de ECU.

Neste contexto não é de estranhar uma relação de volume de negócios por empregado bastante inferior à da média do EEE para qualquer um dos sectores, sendo particularmente baixo no comércio a retalho. No entanto, o diferencial verificado neste sector subavalia a verdadeira diferença existente, dado o elevado peso que o trabalho por conta de outrem tem em diversos países europeus.

**Quadro 7 – Indicadores do Volume de Negócios no Comércio em Portugal, 1996**

	Vol. Negócios/Pessoal ao Serviço (milhares ECU)		Vol. Negócios/Empresa (milhares ECU)	
	UE	Portugal	UE	Portugal
Comércio Automóvel	211	147	1077	719
Comércio por Grosso	358	184	2045	908
Comércio a Retalho	112	74	495	233
Total do Comércio	203	124	985	480

Fonte: Eurostat, Distributive Trades in Europe, 1999

A diferença entre o valor de vendas dos produtos e serviços prestado pelo comércio e o custo das suas mercadorias determina o valor acrescentado do sector. Quanto mais elaborado e sofisticado for o serviço prestado, maior deverá ser a parcela que este 'valor acrescentado' representa no volume total de negócios: a sua proporção representa a parte do valor movimentado que é retido na empresa.

**Quadro 8 – Valor Acrescentado e Custos com Pessoal no Comércio em Portugal (% do Volume de Negócios), 1996**

	Valor Acrescentado (Custo de Factores)		Custos com o Pessoal	
	Portugal	EEE *	Portugal	EEE *
Comércio Automóvel	9,0	11,4	6,3	7,4
Comércio por Grosso	10,1	11,6	6,4	7,4
Comércio a Retalho	13,2	17,6	8,6	12,6
Total do Comércio	10,8	13,1	7,0	8,8

\* Média aritmética simples dos seguintes países: B, F, Irl, I, NI, A, P, Fin, S e No

Fonte: Eurostat, Distributive Trades in Europe, 1999

Entre os diferentes subsectores do comércio é no retalho que a importância relativa do VAB é mais importante, reflectindo seguramente a maior intensidade de serviço personalizado que o caracteriza. Mas, em confronto com os outros países do Espaço Económico Europeu representados no quadro anterior, Portugal apresenta valores muito inferiores neste rácio, sendo de destacar que é justamente no comércio a retalho onde se verifica o maior desfasamento em relação à média europeia. Este facto poderá indiciar um potencial de modernização longe do esgotamento, particularmente evidente neste sector.

Parcela relevante do VAB são os custos salariais, cujo peso no comércio era, em média<sup>71</sup>, de 8,8% nos países do EEE, enquanto que em Portugal era de 7,0%. Também aqui é no comércio a retalho que o desvio em relação à média é mais significativo.

<sup>71</sup> Média simples dos países referidos no quadro.

**Quadro 9 - Evolução da Estrutura do Vol. de  
Negócios no Comércio em Portugal, 1996 -1998**

	1996	1997	1998
Comércio Automóvel	21,2%	21,7%	21,6%
Comércio por Grosso	50,1%	49,9%	50,3%
Comércio a Retalho	28,8%	28,4%	28,0%
Total do Comércio	100,0%	100,0%	100,0%

Fonte: INE, Estatísticas das Empresas, 1996, 1997, 1998

Enquanto na estrutura empresarial e na do emprego é possível detectar alterações significativas, embora de pequena amplitude, a estrutura do volume de negócios apresenta grande estabilidade neste período, com ligeira perda de importância relativa do retalho, cujas empresas, no entanto, aumentaram a sua posição relativa em termos de emprego e número de empresas.

#### **3.4.4. Outros Indicadores Económicos**

Em 1996, a maior fatia dos custos com o pessoal no sector do comércio coube às empresas grossistas, facto que acaba por se traduzir num maior custo por empregado deste segmento face aos outros dois.

Os custos com pessoal por assalariado mais baixos do EEE foram registados em Portugal, com uma média de 9,3 mil ECU por assalariado contra 24,6 mil ECU da Itália, o segundo valor mais baixo registado. Tal como na grande maioria dos outros países<sup>72</sup>, este valor é ainda mais baixo no comércio retalhista onde não ultrapassava, entre nós, os 7 milhares de ECU (o valor mais baixo entre os disponíveis), enquanto no comércio por grosso a mesma média sobe para os 12,2 milhares de ECU.

---

<sup>72</sup> Única excepção foi Itália em que a média mais baixa se registou no comércio automóvel.

**Quadro 10 – Indicadores de Competitividade e Produtividade do Comércio a Retalho em Portugal, 1996**

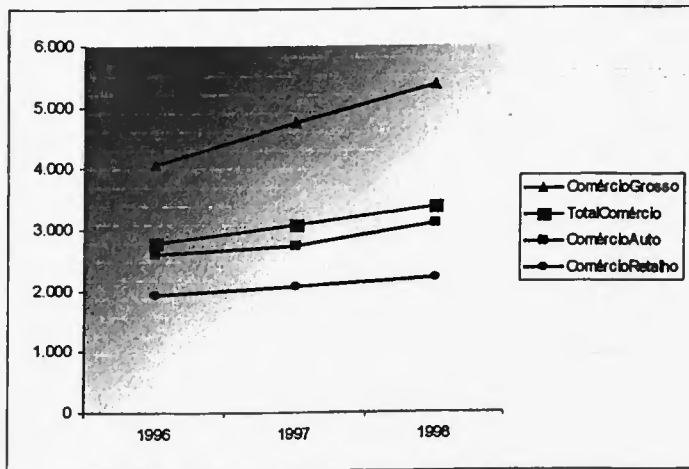


	Custos com Pessoal (mil milhões ECU)	Custos com Pessoal/Assalariados (milhares ECU)	Investimento Corpóreo Bruto (mil milhões ECU)	Investimento/ Pessoal ao Serviço (milhares ECU)
Comércio a Retalho	1,6	7,0	0,5	1,7
Total do Comércio	4,6	9,3	3,1	5,2

Fonte: Eurostat, Distributive Trades in Europe, 1999

O investimento bruto no comércio em Portugal tem uma expressão muito significativa entre as empresas do sector grossista, que no conjunto investiram mais do que as congéneres do mesmo sector na Áustria, Finlândia, Suécia e Irlanda. Aliás, foi no ramo grossista que se registou o rácio de Investimento por pessoas empregadas mais elevado do EEE – no nosso país a média de investimento por pessoa empregada no sector grossista foi de 13,2 milhares de ECU, enquanto o segundo valor mais alto foi de apenas 9,2 mil ECU na Finlândia.

**Gráfico 6 - Evolução do VABpm por Empregado no Comércio Português por Sectores, 1996 – 1998 (contos)<sup>73</sup>**



Fonte: INE, Estatísticas das Empresas, 1996, 1997, 1998

<sup>73</sup> Valores deflacionados com Índice de preços no consumidor (IPC).

Portugal registou a mais baixa produtividade do trabalho do EEE: 13.400 ECU contra 26.700 ECU da Itália, o segundo valor mais baixo. No conjunto dos três subsectores do comércio, tal como na generalidade dos países, é no comércio por grosso — o sector mais capital intensivo — que a produtividade do trabalho apresenta valores mais elevados entre nós.

Os dados das Estatísticas das Empresas do INE mostram que no período 1996-1998 se verificou uma taxa de crescimento médio da produtividade<sup>74</sup> no comércio de 10.5%, mas este valor resulta de crescimentos contrastados dos subsectores que o constituem, apresentando o comércio por grosso valores claramente superiores aos restantes: em 1996 o VAB por activo no grosso era duas vezes superior ao do retalho, mas em 1996 essa relação já era de 2,5 para 1.

No entanto, o sector grossista apresentou neste triénio uma taxa média de investimento<sup>75</sup> bastante inferior aos outros dois sectores: 16,0% contra 23,0% no comércio automóvel e 22,0% no retalho.

---

<sup>74</sup> VABpm / Pessoal ao Serviço.

<sup>75</sup> Médias aritméticas simples do quociente "Acréscimo do Activo Corpóreo / VAB pm" nos três anos.



### 3.4.5. Empresas, Emprego e Volume de Vendas do Comércio a Retalho Português por Regiões

**Quadro 11 – Estrutura Empresarial por NUTS II, 1998**  
(% do N° de Empresas)

NUTS II	Retalho	Comércio
Norte	33,0%	32,3%
Centro	18,5%	17,8%
Lisboa e Vale do Tejo	35,1%	37,6%
Alentejo	5,3%	4,9%
Algarve	5,1%	4,7%
Açores	1,5%	1,4%
Madeira	1,4%	1,3%
Total	100,0%	100,0%
N° de Empresas	135.816	212.079

Fonte: INE, Estatísticas das Empresas, 1998

A forte concentração de empresas do ramo comercial em Lisboa e Vale do Tejo (38% das empresas comerciais) é mais acentuada no Comércio por Grosso (44%). O facto da capital do país se localizar nesta região (com todas as implicações que daí advêm), aliado à sua centralidade geográfica, explica a maior intensidade com que este subsector do comércio se faz sentir.

**Quadro 12 – Estrutura do Emprego no Comércio Português por NUTS II, 1998 (% do Pessoal ao Serviço)**

NUTS II	Retalho	Comércio
Norte	30,8%	31,6%
Centro	15,0%	14,3%
Lisboa e Vale do Tejo	40,8%	43,0%
Alentejo	4,4%	3,7%
Algarve	5,1%	3,9%
Açores	2,0%	1,8%
Madeira	1,9%	1,7%
Total	100,0%	100,0%
Pessoal ao Serviço	420.590	822.613

Fonte: INE, Estatísticas das Empresas, 1998

A predominância de empresas localizadas na região de Lisboa e Vale do Tejo surge confirmada quando se observa a estrutura do emprego por NUTS II. Em 1998, as empresas sedeadas nesta região empregavam 43% do total de pessoal ao serviço no

comércio em Portugal, peso só ultrapassado se forem consideradas as empresas do Norte e Centro, que no conjunto empregavam 45% do pessoal ao serviço no sector.

Relacionando este indicador com o número de empresas, verifica-se que as empresas sedeadas na região de Lisboa e Vale do Tejo têm uma maior dimensão média (4,4 empregados por empresa) que as empresas localizadas noutras regiões<sup>76</sup> (médias sempre inferiores a 4 empregados por empresa).

Em termos sectoriais, o comércio grossista em Lisboa e Vale do Tejo volta a destacar-se: empregando quase metade do pessoal ao serviço neste segmento, constitui o conjunto de empresas com maior dimensão média do país – 5,8 empregados por empresa<sup>77</sup>.

**Quadro 13 – Estrutura do Vol. de Vendas no Comércio Português por NUTS II, 1998 (% do Vol. de Vendas)**

NUTS II	Retailho	Comércio
Norte	29,7%	27,8%
Centro	13,1%	10,8%
Lisboa e Vale do Tejo	45,7%	51,5%
Alentejo	3,5%	2,3%
Algarve	4,3%	2,3%
Açores	1,8%	1,5%
Madeira	1,8%	3,7%
Total	100,0%	100,0%
Volume de Vendas (milhões de contos)	6.471	22.781

Fonte: INE, Estatísticas das Empresas, 1998

A repartição regional do volume de vendas em 1998 vem confirmar a importância das empresas do sector do comércio localizadas em Lisboa e Vale do Tejo:

<sup>76</sup> As médias de 5 empregados por empresa nos Açores e na Madeira têm que ser tidas em conta cuidadosamente. As inerentes limitações relacionadas com a dimensão destas regiões pode distorcer significativamente este valor.

<sup>77</sup> Mais uma vez as regiões autónomas apresentam médias superiores (7,4 e 7,9 empregados por empresa grossista, nos Açores e na Madeira respectivamente) mas, pelas mesmas razões apresentadas na nota anterior, têm que ser cuidadosamente interpretadas.

representavam mais de metade do total das vendas do sector. As empresas grossistas voltam a destacar-se, mas as empresas do comércio automóvel desta região também têm um peso considerável a nível nacional (54% do volume de vendas do subsector).

A relação entre o volume de vendas e o número de empresas vem comprovar a maior dimensão média das empresas sediadas em Lisboa e Vale do Tejo, apontada pelo número médio de trabalhadores por empresa. Em média, cada empresa daquela região facturou perto de 150 milhares de contos, valor que não atinge a centena de milhar nas restantes regiões<sup>78</sup>.

Todavia, aquele valor esconde os contrastes que se verificam entre os subsectores nesta região. A maior dimensão média das empresas grossistas e do comércio automóvel – patente nos 283 e 253 mil contos por empresa, respectivamente – contrasta nitidamente com as empresas retalhistas que, em média, apenas facturaram 62 mil contos<sup>79</sup>.

### ***3.5. VECTORES DE DESENVOLVIMENTO DO COMÉRCIO A RETALHO***

Durante muitas décadas, a generalização das mudanças sociais envolvendo consumidores e empresas foram decisivas para moldar/modificar o sector retalhista tanto a nível estrutural como a nível operacional. O desenvolvimento da sociedade industrial do século XIX, na qual os consumidores queriam simplesmente mais

---

<sup>78</sup> Exceptuando as regiões autónomas.

<sup>79</sup> Nas restantes regiões (à excepção das regiões autónomas) este indicador estava sempre abaixo dos 50 mil de contos.

produtos, permitiu a expansão do comércio a retalho para fornecer as necessidades básicas das populações urbanas em rápido crescimento.

Já no século XX, a divisão da Europa em sociedades socialistas e capitalistas levou à separação do próprio sector, criando dois sistemas de comércio a retalho estruturalmente opostos. Na Europa Ocidental, os comerciantes integraram gradualmente conceitos de marketing na resposta às necessidades dos consumidores, e nesse processo estabeleceram novos padrões de localização, diferenciaram a sua variedade de produtos, adoptaram abordagens de promoção inovadoras e competiram por quotas de mercado através de diferenciais de preço e serviço. Em contraste, na Europa Central e de Leste Socialista considerava-se o comércio a retalho como sendo uma utilização improdutiva de capital. As políticas de Direcção Central reduziram-no a uma actividade passiva que se limitava a distribuir o que era produzido no sector produtivo. A disponibilidade de certos produtos era estabelecida através de mecanismos burocráticos e não pelo mercado, assim como a centralização das tomadas de decisão determinava a localização das lojas e restringia a expansão das superfícies retalhistas.

Mais recentemente, nos anos 90, o comércio retalhista voltou a mudar radicalmente na Europa. Com a privatização do sector na Europa Central e de Leste abriram-se as portas a inúmeras oportunidades. Em consequência, cadeias de média dimensão, sobretudo de capitais estrangeiros, começaram a emergir. Entretanto, na Europa Ocidental, a passagem para uma sociedade pós-moderna "anything goes", na qual os consumidores pedem produtos diferentes em vez de mais produtos, gerou-se

uma espantosa variedade de estruturas, operações e valores aos quais os comerciantes tentam responder<sup>80</sup>.

Para melhor ilustrar o que foi dito aqui fica uma frase que sintetiza a evolução recente do comércio e que espelha de alguma forma as alterações que também se deram no nosso país:

*"A cryogenic shopper of the 1960's suddenly revived in the late 1990's, would find a very different pattern of shops, many unfamiliar names and products, and substantially altered retail operations from those of the 1950's and 1960's."*<sup>81</sup>

### 3.5.1. As Forças de Mudança no Retalho

De acordo com o Centro Europeu para a Monitorização da Mudança (*European Monitoring Centre on Change*) podemos considerar que existem três principais factores para a mudança nos sectores económicos<sup>82</sup>. O impacto das decisões políticas, as alterações a nível das preferências dos consumidores e da procura e as tecnologias de informação e comunicação.

O impacto das decisões políticas, especialmente as que afectam a regulamentação e desregulamentação do sector ou os resultados dos apoios (ou falta destes) por parte do governo aos sectores, trata-se de um importante vector de mudança mas, no contexto da problemática até aqui exposta, não caberá aqui desenvolver.

---

<sup>80</sup> Dawson e Burt (1998).

<sup>81</sup> "Um consumidor dos anos 60, conservado em hibernação, que fosse subitamente reanimado no final dos anos 90, encontraria um padrão diferente de lojas, muitos produtos e nomes desconhecidos, e operações de retalho substancialmente diferentes das existentes nas décadas de 50 e 60."

<sup>82</sup> European Foundation for the Improvement of Living and Working Conditions (2001), pág. 17.



Um outro factor de mudança sectorial são as preferências e necessidades dos consumidores que podem alterar radicalmente produtos, serviços e exigências de qualidade, a maneira como o trabalho é organizado e as competências exigidas. De facto, no actual contexto económico, todas as alterações demográficas e socio-económicas são um vector chave para compreender as mudanças que se dão a nível sectorial (Fazer ligação com ponto relativo a mudanças demográficas etc...).

Em terceiro lugar, mas não menos importante, temos as tecnologias de informação e comunicação, que mais do que qualquer outro factor, têm repercussões a nível das competências exigidas do que qualquer outro. E quando aqui nos referimos a competências não estamos apenas a mencionar as competências dos/as trabalhadores/as das empresas. Estamos a incluir também as competências dos próprios empresários, que em grande parte dos casos das pequenas empresas retalhistas são eles próprios trabalhadores, cruciais para a compreensão e necessidade de mudança, de modernização, de acompanhamento da evolução dos mercados através de capacidade de acção ou reacção se quisermos.

Uma apreciação das mudanças estruturais que ocorreram, e continuam a ocorrer, no canal de distribuição é importante para compreender os actuais padrões de retalho na Europa. Originalmente, o canal de distribuição era como que uma conduta através da qual os produtores escoavam os produtos para os consumidores. Cada um dos participantes no canal – produtor, grossista, agente importador, retalhista, etc. – tinha diferentes funções. Hoje, porém, o fluxo interno do canal de distribuição é conduzido pelos consumidores, que “puxam” os produtos através dele. Com esta alteração determinadas funções individuais tornaram-se indistintas, de tal modo que nos dias de hoje os retalhistas assumiram funções típicas dos grossistas como, por exemplo, a

distribuição física de produtos e podem até estar ligados a funções tradicionalmente levadas a cabo pela produção, como o desenvolvimento de novos produtos. Do mesmo modo, os grossistas estenderam a sua actividade para o retalho, com tudo o que isto implica em termos de propriedade das lojas, promoções, disposição dos produtos e venda ao consumidor final.

### **3.5.2. Consumidores em Mudança**

Um dos aspectos de maior turbulência no contexto do comércio a retalho é a mudança considerável que se tem vindo a dar nos gostos, atitudes e comportamentos dos consumidores, mudanças essas que se prendem com variados factores. Entre eles encontram-se a questão demográfica (o modo como o envelhecimento da população interfere no consumo, por exemplo); a escolha por parte das mulheres entre uma carreira e a vida doméstica (cada vez mais optam pela primeira); e a tendência para o trabalho a partir de casa (que torna mais ténue a divisão entre os locais e horários de trabalho e os de lazer)<sup>83</sup>.

Contudo, os factores que talvez mereçam maior destaque são os que se relacionam com a busca pelo individualismo nos estilos de vida e, por conseguinte, nos produtos procurados. Além disso, o número crescente de automóveis particulares ajudou a ultrapassar a barreira da distância e contribuiu-se assim para a mobilidade quer física quer perceptual.

Por outro lado, a procura por uma qualidade superior vem inserir novos conceitos de serviço, qualidade e ambiente de compra de um produto, também relacionados com a actual exigência dos consumidores em termos de publicidade e

---

<sup>83</sup> Neves, A. Oliveira das, et al. (1994).

*marketing*: hoje em dia, devido ao conhecimento da publicidade que possuem, os consumidores reclamam métodos promocionais que não se resumam unicamente à questão do preço.

Um resultado visível da crescente competitividade tem sido o desenvolvimento de estratégias específicas por parte dos comerciantes para ir de encontro às necessidades dos consumidores. Estas têm sido manifestadas pela introdução de novas soluções comerciais, tais como lojas de desconto (para compras rápidas e baratas), lojas com atracções, com produtos inovadores ou que promovam um elevado grau de serviço e aconselhamento dos consumidores. Ao nível do funcionamento das lojas, foi introduzido um conjunto de novos conceitos que inclui cartão próprio, produtos de marcas próprias e *self-scanning*. A maior parte deste tipo de iniciativas é concebida para obter ganhos de quota de mercado, embora a abertura da maioria das actividades comerciais torne fácil a imitação e concepção de inovações. As mudanças nos formatos das lojas e nos serviços não são só o resultado de ir de encontro às necessidades dos consumidores, elas estão também alicerçadas em aspectos como o transporte e o controlo de armazenagem – funções cada vez mais relevantes para a competitividade.

Não esquecer também que os consumidores de hoje estão cada vez menos a par dos preços à medida que a variedade de produtos aumenta, levando as variadas marcas a fazer comparações directas entre os valores praticados, tarefa que seria impossível por parte dos consumidores em algumas áreas de produtos<sup>84</sup>.

Finalmente, referir que o acesso às novas tecnologias de informação e comunicação por parte dos consumidores, para além de lhes permitir fazer compras sem sair de casa, torna-os mais atentos, mais exigentes potencialmente menos fiéis. A

---

<sup>84</sup> Dawson, J. e Burt, S. (1998).

quantidade de informação a que os consumidores podem aceder antes de efectuar uma compra é tal, que o tipo e número de critérios ponderados no processo de escolha de determinados produtos aumentaram significativamente nos últimos anos.

### **3.5.3. Pressões Competitivas**

Também as práticas de gestão são importantes para a competitividade do comércio. Nos últimos anos tem-se assistido a uma tendência para a reavaliação de funções como a financeira, logística, transporte, compras e publicidade. Este processo foi acelerado pela crescente participação de consultores de gestão na indústria, resultando em alguma convergência nas práticas operacionais. Isto foi reforçado pela crescente actividade de fusões e aquisições desde meados dos anos 90 que, por sua vez, aumentou o grau de concentração empresarial (visível sobretudo no comércio a retalho alimentar)<sup>85</sup>.

O aumento da concentração empresarial é, de facto, uma das principais tendências, ou se preferirmos, uma das principais transformações que se deram no seio do comércio a retalho europeu no decurso da referida passagem de uma Economia de Oferta para uma Economia de Procura. Embora com um relativo atraso, este fenómeno não deixou de se verificar no nosso país, facto sobretudo visível na proliferação das grandes superfícies comerciais a partir de meados dos anos 80.

A referida progressão dos hábitos de consumo para compras “one-stop”, aliada à utilização de novas tecnologias de informação, permitiu que a exploração de economias

---

<sup>85</sup> Dawson, J. e Burt, S. (1998).

de escala por parte das grandes superfícies lhe concedesse meios de conquista de mercado. Respondendo directamente ao problema de “tudo sob o mesmo tecto” de uma procura sensível ao preço, os supermercados e, mais tarde, os hipermercados, facilmente ganharam adeptos. Graças à sua dimensão, as grandes empresas retalhistas ganharam poder negocial junto dos produtores e o recurso a uma estratégia de esmagamento das margens mostrou-se frutuoso quando, através de diferimentos de pagamentos aos fornecedores, foi possível implementar estratégias financeiras muito lucrativas ao mesmo tempo que se ganhavam clientes atraídos pelos baixos preços. No contexto da crise económica dos anos 90, o trunfo das grandes superfícies foi a estratégia de concorrência pelos preços que lhes permitiu uma veloz conquista de mercado e consequente concentração empresarial.

O paradigma do fenómeno da concentração no nosso país está no caso dos Hipermercados. Em 1998, um conjunto de 38 lojas de um universo de 29.993 do sector alimentar detinha 37,8% da quota de mercado, enquanto os supermercados (994 lojas) detinham 40%, ou seja, apenas 3,6% das lojas do retalho alimentar dominavam praticamente 80% do mercado<sup>86</sup>.

Como é lógico, o consequente efeito de aumento da concorrência fez-se sentir particularmente pela falência de inúmeros pequenos retalhistas que dificilmente conseguiram fazer frente à estratégia de baixos preços das grandes superfícies. Em Portugal, e também no sector alimentar do retalho, o número de Mercearias diminuiu em 10.000 unidades num espaço de apenas 10 anos (1988-1998), enquanto a sua quota

---

<sup>86</sup> INOFOR, 2000; Fonte: Anuário da Distribuição Portuguesa 2000.



de mercado diminuiu drasticamente de 40,6%, em 1988, para somente 14,1% em 1998<sup>87</sup>.

Todavia, as alterações no modelo de consumo obrigaram também as grandes empresas a adaptar-se, dando origem ao surgimento de grandes unidades especializadas e lojas de conveniência. Na verdade, o mercado afecto às grandes superfícies generalistas tem vindo a deparar-se com um eminente esgotamento ("esgotamento do filão", segundo Moati<sup>88</sup>), pelo que a alternativa encontrada pelos grupos económicos que as detêm passa pela implementação de unidades comerciais que melhor respondam às novas restrições do processo de compra do modelo de consumo contemporâneo: para além do orçamento económico, a proximidade e a comodidade passaram também a constituir importantes factores para a decisão da compra. Assim, a exploração de nichos de mercado muito particulares através da implementação de unidades comerciais especializadas de grande superfície e de lojas de conveniência, foi a solução preconizada pelos gestores daqueles grandes grupos, trazendo inevitavelmente um aumento da concorrência para os pequenos retalhistas independentes que ainda não tinham sentido directamente os seus efeitos.

A entrada dos grandes retalhistas no mercado do retalho de conveniência vem, assim, confirmar a teoria do acordeão, que preconizava uma tendência para a diminuição da dimensão média dos estabelecimentos após o amadurecimento das grandes superfícies como os Hipermercados<sup>89</sup>.

---

<sup>87</sup> INOFOR, 2000; Fonte: Anuário da Distribuição Portuguesa 2000.

<sup>88</sup> Moati (2000).

<sup>89</sup> Vide 3.2. Teorias da Evolução da Estrutura do Comércio.

### 3.6. AS NOVAS TECNOLOGIAS NO COMÉRCIO A RETALHO

No sector do comércio a retalho, as empresas procuram ganhar competitividade através de maior eficiência nas operações logísticas, às quais a produção de bens a preços mais baixos e o aumento da concorrência vieram atribuir um papel preponderante.

A passagem do fordismo para a produção flexível também se caracteriza pela reestruturação das operações de logística, sobretudo no que toca à armazenagem e gestão de stocks. Neste campo, a diminuição dos tempos de armazenagem é decisiva para a estrutura de custos, pelo que os instrumentos informáticos e as novas tecnologias da informação se revelam decisivos.

Com o sistema *just in time* a produção depende da encomenda e o tempo da armazenagem torna-se praticamente nulo. Os stocks reduzem-se e o ciclo produtivo encurta-se, permitindo um aumento da flexibilidade produtiva face às flutuações do consumo.

Tipicamente, as operações de logística englobam actividades de transporte, constituição e gestão de stocks, e um sistema logístico de informação. Se as novas tecnologias de informação não são muito importantes para as actividades de transporte, são decisivas para a constituição e gestão de stocks e, mais ainda, para o sistema logístico de informação.

Um aspecto importante da modernização do comércio a retalho prende-se com a adopção de novas tecnologias. O recurso à electrónica e aos computadores é particularmente importante para a gestão de *stocks* e logística. O *EPOS* (Electronic

Point of Sale) é um terminal de venda que dispõe de um leitor óptico (*scanner*) do código de barras dos produtos na caixa registadora. Este facto dispensa a etiquetagem dos artigos, reduz o tempo e os erros de facturação e por isso os clientes ficam satisfeitos, mas dar essa informação a um computador central permite à gestão do estabelecimento saber o que se vende e dispor permanentemente de estatísticas de venda, servindo para avaliar a organização da loja, testar os efeitos de campanhas e promoções, para além de fundamentar as negociações com os produtores e fazer encomendas. Há também ordens para o armazém que podem dadas directamente sem intervenção humana.

Segundo a Codipor – Associação Portuguesa de Identificação e Codificação de Produtos, o código de barras aplica-se já a 95% dos produtos de grande consumo vendidos em Portugal, chegando aos 99,9% dos artigos comercializados nas grandes superfícies<sup>90</sup>. A troca electrónica de dados, *EDI (Electronic Data Interchange)*, permite rentabilizar as potencialidades do código de barras conseguindo-se economias da ordem dos 15 a 20% com a implementação de um sistema *EDI/Código de Barras*. O primeiro serviço de troca electrónica de dados foi montada em 1992 nas farmácias, ligando a Codifar a duzentos estabelecimentos. Assegura encomendas, recepção e confirmação de entregas e informação sobre produtos em campanha, sendo mais rápido e barato que o correio ou fax. Desde então, este sistema tem-se difundido entre os mais diversos tipos de comércio, com especial importância para as grandes superfícies.

Outra aplicação importante das novas tecnologias é a possibilidade de pagamento através de cartões magnéticos. Os estabelecimentos de comércio e serviços

---

<sup>90</sup> Expresso 21 de Janeiro de 1995.

possuem máquinas TPA (Terminais de Pagamento Automático), que permitem efectuar a transferência bancária da quantia da compra da conta do utilizador para a conta do vendedor/prestador de serviços. Trata-se de tecnologia que começou a ser instalada em Portugal em 1987 pela SIBBS (Sociedade Interbancária de Serviços).

Mostra-se importante destacar ainda os cartões que são distribuídos aos clientes dos estabelecimentos comerciais com o objectivo de aumentar a fidelização dos clientes. Nalguns casos oferecem-se descontos (Cartão Dominó do Pingo Doce e Feira Nova) e possibilidade de diferir os pagamentos (Charles, Jumbo, Visa Universo), noutros restringe-se a compra aos detentores do cartão, como sucede na Macmoda e na Makro.

As novas tecnologias servem também para segurança e cada vez mais estabelecimentos recorrem a esquemas electrónicos de alarme para dissuadir a entrada de intrusos, para estudar o movimento de clientes dentro da loja ou ainda para controlar a honestidade do seu comportamento. Neste caso tanto é possível observar e filmar os movimentos das pessoas – serve também para registar roubos a pessoas dentro de estabelecimentos – como detectar à saída objectos trazidos indevidamente porque não passaram pela desmagnetização. Este processo muito usado em lojas de roupa e livrarias é também comum em bibliotecas.

### ***3.7.EMPRESA EM REDE: MUDANÇA ORGANIZACIONAL COMO MEIO DE SOBREVIVÊNCIA?***

As alternativas que as pequenas e médias empresas deste sector têm para reagir à pressão exercida pelos grandes grupos assentam no aumento da oferta de serviços ao

consumidores, aproveitando a proximidade geográfica, seguida pela criação de acordos com produtores ou associações, com vista à redução dos encargos logísticos e à obtenção da massa crítica necessária a um posicionamento negocial competitivo<sup>91</sup>.

Dada a escassez de recursos da maior parte das pequenas firmas e a sua incapacidade de sobrevivência às consequências de pobres tomadas de decisão de gestão, os efeitos adversos da crescente hostilidade do contexto em que as empresas se encontram constituem uma ‘severa ameaça’ para os pequenos negócios. De facto, com a expansão das grandes superfícies de retalho e das grandes cadeias de lojas (*discount e conveniência*), competir numa situação de contexto adverso tornou-se cada vez mais importante para os pequenos retalhistas.

De acordo com um estudo sobre a actuação dos pequenos retalhistas em contextos hostis<sup>92</sup>, as pequenas empresas retalhistas de sucesso não competem exclusivamente pelos preços. Elas continuam a ser aparentemente “competitivas pelo preço” enquanto desenvolvem outros factores competitivos como a qualidade do serviço prestado, ou seja, aparentemente existe potencial nas pequenas empresas retalhistas para responder à ameaça que a concentração empresarial representa.

Mas, tendo em conta as inerentes dificuldades em termos de dimensão, que factores competitivos podem os pequenos retalhistas independentes explorar para alcançar o sucesso na sua actividade?

A competição pelos preços tem beneficiado, de um modo geral, as grandes empresas, que podem introduzir economias de escala em funções como a financeira, a

---

<sup>91</sup> Duarte, T. (1998).

<sup>92</sup> McGee, J.E.c.R.M.J. (1996-1997)).



gestão da informação, marketing e logística. Por seu turno, as empresas de menor porte tendem a competir recorrendo a economias de gama, através das quais tentam ir de encontro às necessidades dos mercados locais pelo serviço que prestam. Todavia, o advento da tecnologia de informação e, no fundo, a passagem para um novo paradigma tecnológico, tornou possível às grandes empresas mudarem o seu *product-mix* de acordo com as necessidades locais. Deste modo, as grandes empresas retiraram parte da vantagem competitiva dos pequenos retalhistas, aumentando a turbulência e a incerteza sentidas no sector.

Em resposta às crescentes pressões competitivas, muitas pequenas empresas aderiram a alianças e *joint-ventures* (tais como cooperativas, centrais de compras e *franchising*), numa tentativa de desenvolver economias de escala para um conjunto de funções tais como compras, marketing, financeira e gestão da informação.

Ou seja, se considerarmos que as referidas alianças são formas de empresas rede, então podemos afirmar que este tipo de organização empresarial poderá constituir uma solução para a sobrevivência dos pequenos retalhistas independentes a braços com as adversidades anteriormente referidas. A sobrevivência destes comerciantes muito dificilmente será garantida se determinadas funções como a financeira, gestão da informação, marketing e logística continuarem a ser levadas a cabo individualmente.

A organização dos pequenos retalhistas em rede, permite a partilha de vantagens como maior poder negocial em termos de compras, maior facilidade de modernização, sistema logístico próprio, gestão financeira, marca própria, etc, etc. Isto é, há uma redução significativa nos custos logísticos e criação da massa crítica necessária para a obtenção de um posicionamento competitivo no mercado.

Para nós, mais do que a sobrevivência do comércio tradicional, é o enorme potencial de criação de postos de trabalho que esta reorganização constitui que devemos salientar. Para além de poder alterar por completo o poder concorrencial destas empresas, pensamos que este tipo de forma organizacional poderia constituir uma óptima base de formação e qualificação não só dos comerciantes como também dos trabalhadores. A partilha de experiências e conhecimentos poderia ser assim mais facilmente levada a cabo, formando, qualificando e, no final de contas, desenvolver o sector, obviando de certo modo o fosso que, segundo estudos sobre a evolução das qualificações<sup>93</sup>, existe aos diversos níveis (tecnológico, organizacional, mercado, produtos, recursos humanos e outros) no comércio a retalho português (e em predomínio no comércio alimentar) entre as grandes superfícies e o pequeno comércio de tipo familiar.

Mesmo que essas empresas não deixem de competir entre si, a cooperação é necessária para que estes comerciantes passem a dispor dos mesmos factores competitivos que os grandes grupos. Como Moore afirmou: “o sucesso dos negócios passa pela procura de uma co-evolução: interacção entre estratégias competitivas e cooperativas”<sup>94</sup>.

---

<sup>93</sup> Moniz, A. Brandão e Kovács, Ilona (1997).

<sup>94</sup> J. F. Moore, (1993).

## **4. ESTUDO DE CASO**

### **4.1. METODOLOGIA**

Para levar a cabo o estudo de caso sobre a empresa Alisuper foram realizadas duas entrevistas com representantes da direcção da empresa e foi aplicado um questionário por via postal aos comerciantes aderentes à empresa. Não interessava aqui perceber o surgimento das lojas próprias mas sim compreender o projecto que levou à adesão de quase uma centena de pequenos comerciantes a uma aliança.

A entrevista visava obter informações acerca dos objectivos e estratégias da empresa junto dos dirigentes da mesma, enquanto os questionários visavam colocar algumas questões aos próprios comerciantes, que pudessem responder às questões de partida deste trabalho.

#### **4.1.1. Entrevista**

As entrevistas foram aplicadas em momentos diferentes ao Dr. Américo Nicolau, Director Comercial, e à Dr.ª. Amélia Bernardes da Silva, Assessora de Direcção, que fazem parte do projecto Alisuper desde o seu início. Estas entrevistas visaram obter informações que permitissem compreender o historial da empresa e a sua evolução, quais as principais dificuldades sentidas, bem como as oportunidades que perspectivam para o seu futuro desenvolvimento. O papel das novas tecnologias no funcionamento de uma empresa em rede e a noção que os seus responsáveis têm do contexto em que a empresa opera foram também tidos em conta (vide Anexo 1).

#### 4.1.2. Questionário

No sentido de perceber qual a percepção dos comerciantes aderentes à Alisuper face às motivações que os levaram a aderir e quais as suas expectativas face ao futuro seria preferível desenvolver entrevistas individuais em profundidade. Todavia, esta revelar-se-ia uma tarefa muito exigente em termos de disponibilidade de tempo e dinheiro. Assim, mostrou-se mais viável desenvolver um questionário que, aplicado aos comerciantes que aderiram à Alisuper, reflectisse a sua posição relativamente à sua integração e participação na referida estrutura, bem como resultados e expectativas.

Antes da elaboração e aplicação do inquérito final, foi efectuada uma pesquisa exploratória junto de diversos comerciantes que faziam parte do universo a inquirir. Foi desenvolvido um questionário piloto, com a maior parte das perguntas abertas, para que a partir das reacções e respostas dos inquiridos fosse possível definir o tipo de linguagem a utilizar, o tipo de resposta que seria de esperar para cada pergunta e eliminar as perguntas que não trariam qualquer informação relevante.

O inquérito final era constituído por 27 perguntas fechadas ou semi-abertas, que abrangiam desde dados relativos ao estabelecimento (superfície, forma jurídica, etc.) e ao proprietário (idade, escolaridade, formação específica, etc.), até às motivações, vantagens e desvantagens de pertencer à Alisuper (vide Anexo 2). Tentou evitar-se abordar a questões financeiras como o volume de vendas ou investimento, uma vez que na pesquisa exploratória os comerciantes mostraram muita relutância em ceder esse tipo de informação, e privilegiar as questões relacionadas com os equipamentos utilizados e o seu grau de modernização.

## 4.2. BREVE HISTORIAL DA ALISUPER



Com a sua criação em 1992, o projecto Alisuper pretendeu aumentar a capacidade competitiva dos seus sócios, modernizando-os, e deste modo reforçar o tecido económico do sector e incentivar a criação de novos postos de trabalho. Este projecto permitiu aos seus sócios racionalizar os procedimentos e operações dentro das suas lojas, aproveitando ao máximo um potencial importante de redução de custos, através da implementação de medidas de aumento de produtividade, tais como recepção, reposição, processamento, encomendas, promoções, facturação/caixa. Visava-se assim a expansão e qualificação da rede de distribuição, serviços e logística.

Hoje conta com mais de 180 estabelecimentos que se repartem entre 85 lojas próprias e 97 comerciantes aderentes, na sua maioria localizadas na região do Algarve. Todos estes comerciantes são sócios da cooperativa Alicoop que funciona como central de compras desde 1977 e serviu de “motor de arranque” para a fundação da Alisuper.

Esta empresa é uma forma de comércio associado, tal como referido anteriormente (pág. 58), uma vez que resultou da associação de empresas juridicamente independentes para obter economias de escala nas suas actividades de compras e armazenagem.

O facto de todas as lojas terem assumido uma imagem de marca comum e de fácil identificação permitiu desenvolver outros projectos que individualmente seriam inoportáveis. Para os seus responsáveis, hoje, quando se fala em Alisuper, fala-se de uma cadeia de lojas que se encontra perto de casa e onde o consumidor sabe que existe um serviço de produtos de qualidade. Uma ideia que vem confirmar a mensagem de uma rede comercial que se estende por praticamente toda a região do Algarve e se



destaca pela sua conveniência e proximidade.

#### 4.3. OBJECTIVOS DA EMPRESA

Os objectivos desta empresa passam sucintamente por “apostar num serviço de proximidade e de credibilidade”, “criação de uma imagem de marca”, “ser líder de mercado no sector de distribuição alimentar retalhista na região do Algarve”, “diferenciação na prestação de serviços” e “desenvolver a economia da região”.

Segundo os responsáveis da empresa, a Alisuper apresenta perante os seus concorrentes “uma considerável maturidade”. Apesar dos aderentes desenvolverem a sua actividade a uma escala muito reduzida, possuem um considerável *know-how* no comércio a retalho tradicional, e isso permitiu que a curva de experiência tenha atingido, segundo os mesmos responsáveis, “o ponto óptimo”.

No estabelecimento de estratégias de *marketing*, a segmentação é um processo fundamental, na medida em que, através dele, é possível analisar o mercado em subconjuntos homogéneos ou segmentos. A segmentação consiste, assim, no processo de agrupar os consumidores segundo as suas expectativas, as suas características demográficas e económicas e os seus comportamentos de compra.

Um melhor aproveitamento de oportunidades, uma utilização mais eficaz dos recursos, a obtenção de uma melhor relação custos/mercado e a adaptação do produto às necessidades dos consumidores (a chamada diferenciação), são algumas das vantagens trazidas pelo recurso à segmentação.

O grande *slogan* desta empresa é “Grande dispersão. Grande proximidade.”, evidenciando a preocupação com uma localização de proximidade que, como vimos

anteriormente, poderá ser um dos factores críticos para o sucesso no seio do sector retalhista do comércio.

O projecto Alisuper assenta na criação de uma grande rede de lojas com uma filosofia comum, de forma a incrementar o potencial de vendas e melhorar a oferta face às novas necessidades dos consumidores.

Neste sentido, podem ser identificados cinco pontos estratégicos fulcrais para o funcionamento desta empresa:

- 1 - "Identificação corporativa da imagem do grupo";
- 2 - "Modernização dos interiores das lojas";
- 3 - "Reestruturação operativa das lojas com a definição de *lay-outs*, informatização e renovação de lineares, iluminação e sinalética, de modo a que a imagem das lojas seja concordante com o seu funcionamento";
- 4 - "Intensa campanha promocional que envolve meios como a rádio, imprensa, *outdoors*, concursos e folhetos regulares, no contexto de uma política de constante aproximação ao consumidor";
- 5 - "Aposta numa selecção de fornecedores que são escolhidos como parceiros de projectos e não como fornecedores tradicionais".

Para além disso, foi possível apurar junto dos entrevistados que a ligação em rede por via informática de todos os estabelecimentos (lojas próprias e lojas aderentes) é também um dos objectivos de médio prazo. As lojas próprias já estão ligadas informaticamente aos *cash & carry* e ao centro administrativo, permitindo que

informações como o volume de vendas, os produtos mais vendidos e stocks possam ser consultadas em tempo real em qualquer um dos computadores servidores. Contudo, os comerciantes aderentes ainda não estão ligados porque “os associados ainda não estão preparados e mostram ainda muitas reticências em ceder determinado tipo de informação, especialmente a facturação”.

#### **4.4. PONTOS FORTES E FRACOS, OPORTUNIDADES E AMEAÇAS**

Para se perceber melhor o enquadramento desta empresa no seu sector pareceu-nos importante sintetizar quais as potencialidades e fraquezas da empresa, bem como quais as oportunidades e ameaças percebidas pelos seus dirigentes.

**Quadro 14 – Pontos Fortes e Fracos da Alisuper**

<b><i>Pontos Fortes</i></b>	<b><i>Pontos Fracos</i></b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>● Grande diversidade de produtos</li> <li>● Grande notoriedade da sua imagem de marca</li> <li>● Preços</li> <li>● Informatização das lojas</li> <li>● Marcas próprias Ellos e OK</li> <li>● <i>Lay-out</i> exterior</li> <li>● Design interior</li> <li>● Dispersão das lojas pela região algarvia</li> <li>● Adaptação à sazonalidade</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>● Diversidade de culturas dos aderentes</li> <li>● Diversidade de dimensões das lojas</li> <li>● Grande proximidade entre lojas do grupo</li> </ul>

Se a informatização, as marcas próprias, o *lay-out* exterior e o *design* interior das lojas são considerados os seus pontos fortes, a diversidade de culturas dos comerciantes aderentes e a diversidade de dimensões das lojas são referidos como os principais pontos fracos. De facto, e segundo os entrevistados, existe uma grande diversidade de posições entre os comerciantes aderentes face aos mais diversos assuntos de gestão da empresa. Segundo os entrevistados, “os aderentes têm pouca escolaridade, pouca abertura para a modernização e culturas muito diferentes, pelo que a introdução de computadores nas lojas foi muito complicada”.

**Quadro 15 – Oportunidades e Ameaças da Alisuper**

<b>Oportunidades</b>	<b>Ameaças</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Desenvolvimento do comércio</li> <li>• Aumento do nível económico do consumidor</li> <li>• Aglomerados residenciais</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Concorrência das grandes superfícies</li> <li>• Concorrência das lojas <i>hard discount</i></li> <li>• Especialização do sector</li> </ul>

Repare-se na referência às grandes superfícies e às lojas de *hard discount* como principais ameaças à actividade da empresa. Tal como tínhamos identificado anteriormente, a concorrência movida por este tipo de comércio, traduzida no aumento da concentração empresarial no sector, é a principal “dor de cabeça” do pequeno comércio retalhista.

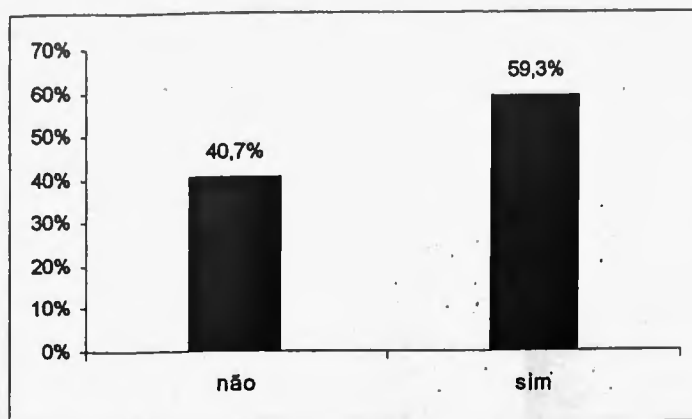
#### **4.5. QUESTIONÁRIO AOS ADERENTES ALISUPER**

O questionário foi aplicado por via postal à totalidade dos comerciantes aderentes à empresa (num total de 97 comerciantes<sup>95</sup>) tendo sido obtida resposta de apenas 27 comerciantes, ou seja, verificou-se uma taxa de resposta de 27,8%, o que, tendo em conta o meio de comunicação utilizado, pode ser considerada muito razoável.

Os dados dos questionários recebidos foram tratados em folha de cálculo, tendo sido aplicada uma metodologia de análise com base nas percentagens das respostas. Uma vez que o número de casos é muito reduzido, foi impossível aplicar instrumentos estatísticos mais complexos e certamente mais interessantes.

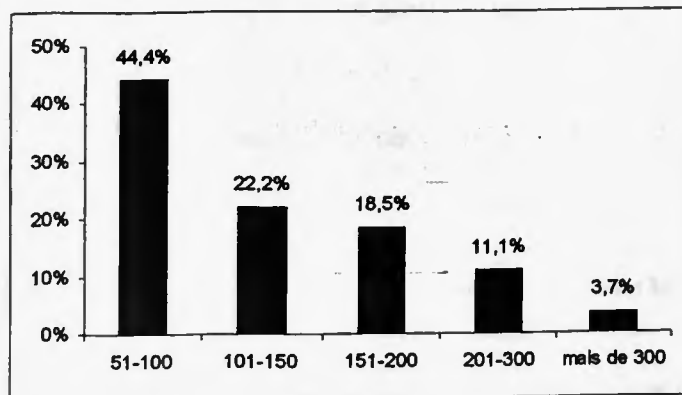
<sup>95</sup> Cuja lista foi gentilmente cedida pelo Dr. Américo Nicolau, Director Comercial da ALISUPER.

**Gráfico 7 – Estabelecimentos que aderiram à Alisuper no Ano da sua Fundação**



Grande parte dos inquiridos (60%) integrou a Alisuper em 1995, ano em que foi fundada. As restantes aderiram nos anos seguintes, sendo que a mais recente adesão data de 1998.

**Gráfico 8 – Área dos Estabelecimentos (m<sup>2</sup>), em %**

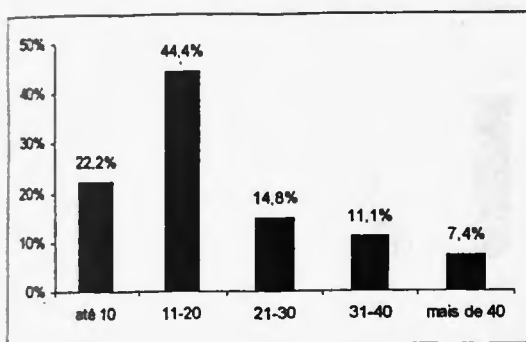


A área dos estabelecimentos inquiridos vem de encontro aos parâmetros encontrados para a generalidade dos estabelecimentos comerciais do nosso país, confirmando a predominância de lojas de pequena dimensão. Cerca de 45% das lojas aderentes à Alisuper tem menos de 100m<sup>2</sup> e somente cerca de 15% têm mais 200m<sup>2</sup> (vide gráfico 8). Também o número de trabalhadores de cada estabelecimento vem

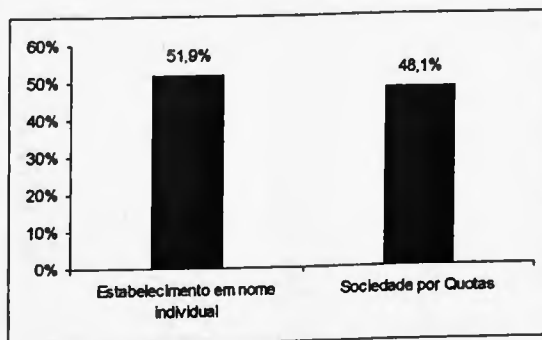


confirmar a micro dimensão destes negócios. Apenas um deles tem mais de 20 trabalhadores, enquanto os restantes empregam menos de 10 trabalhadores: dos 27 estabelecimentos inquiridos 11 tem um ou nenhum trabalhador.

**Gráfico 9 - Antiguidade**

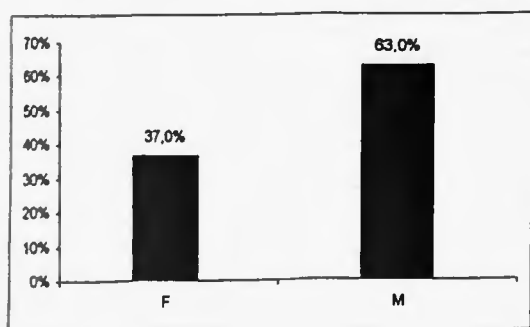


**Gráfico 10 - Forma Jurídica do Estabelecimento**

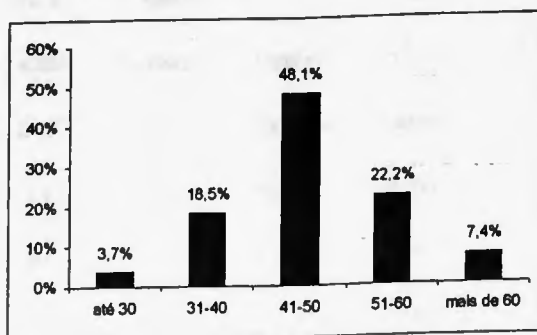


Embora uma importante parcela dos estabelecimentos (cerca de 1/3 ) tenha mais de 20 anos de actividade, uma significativa parte dos negócios foi iniciada há menos de 10 anos (vide gráfico 9). Quanto à forma jurídica, os estabelecimentos repartem-se entre estabelecimentos em nome individual e sociedades por quotas em partes praticamente iguais espelhando também, de certo modo, a atomização do comércio a retalho português (vide gráfico 10).

**Gráfico 11 - Sexo dos Proprietários**



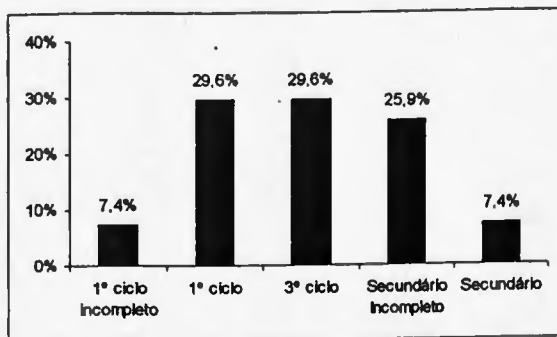
**Gráfico 12 - Estrutura Etária dos Proprietários**



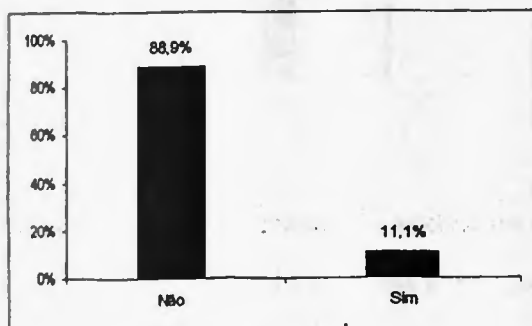
Trata-se de um grupo de estabelecimentos gerido maioritariamente por

indivíduos do sexo masculino e com uma estrutura etária relativamente envelhecida. A maior parte dos proprietários são homens (63%) e têm idade superior a 40 anos (88%) (vide gráficos 11 e 12).

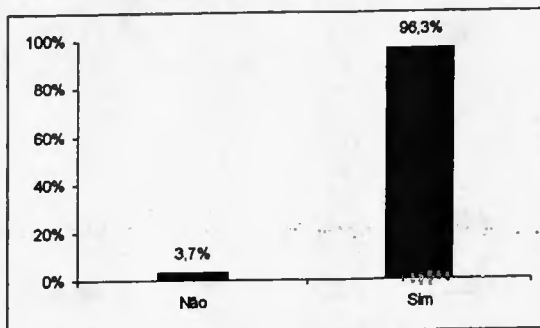
**Gráfico 13 – Habilitações dos Proprietários, em %**



**Gráfico 14 – Proprietários com Formação Específica, em %**

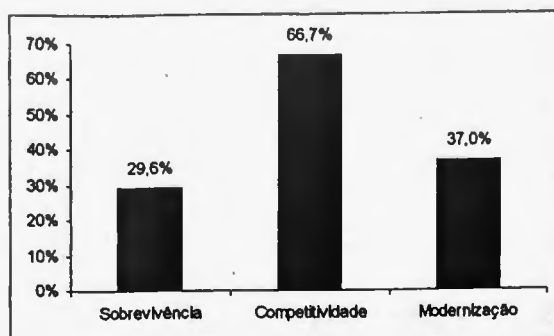


**Gráfico 15 – Proprietários que afirmam ter os Conhecimentos Necessários para Gerir o seu Negócio, em %**

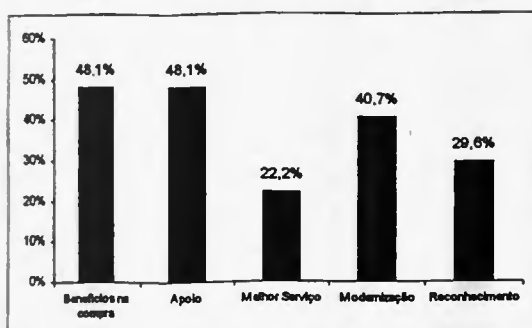


Podemos afirmar que os proprietários inquiridos têm uma escolaridade consideravelmente baixa, atendendo a que somente 7,4% dos proprietários tem o ensino secundário completo e 37% tem no máximo a 4ª Classe. Em termos de formação, o cenário não é melhor, uma vez que apenas 11% dos proprietários admitiu ter tido formação específica para a gestão do seu negócio. Pelo contrário, quando questionados sobre a sua capacidade de gestão, a esmagadora maioria (96%) afirmou possuir os conhecimentos necessários para gerir o seu negócio – apenas 1 inquirido admitiu não os ter.

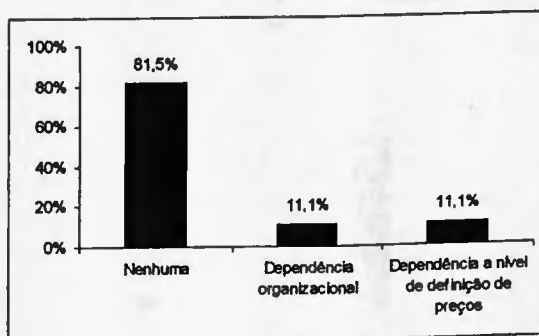
**Gráfico 16 – Principal Motivo de Adesão à Alisuper**



**Gráfico 17 – Vantagens da Adesão à Alisuper**



**Gráfico 18 – Desvantagens da Adesão à Alisuper**

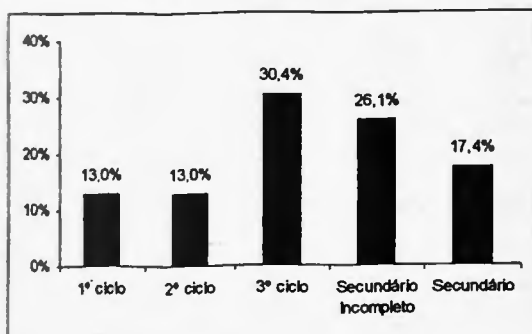


A competitividade foi a principal razão apontada pelos inquiridos - com 67% das respostas - para a sua adesão à Alisuper. A modernização foi apontada por 37% das respostas, sendo que a sobrevivência apenas foi referida por 30%. Aparentemente, as questões da competitividade/modernização estão à cabeça das razões para integrar a Alisuper, mas a sobrevivência foi referida por quase um terço dos inquiridos, significando isto que os inquiridos consideram que individualmente teriam mais dificuldades em manter o seu negócio. As vantagens apontadas à pertença ao grupo Alisuper são variadas, mas apontam sempre na direcção do apoio e da modernização, ou seja, os proprietários destes estabelecimentos encontram na Alisuper uma forma de melhorar a sua performance perante as dificuldades encontradas no desenvolvimento da

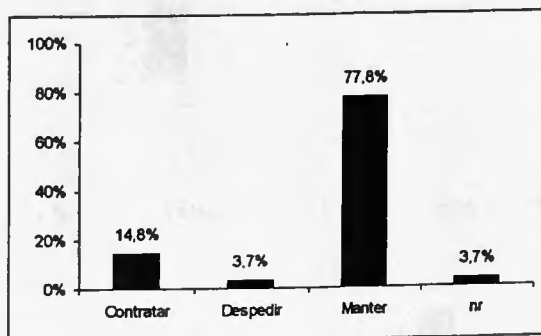
sua actividade, daí que quase 90% dos inquiridos tenha declarado ter melhorado os resultados do seu negócio após a adesão.

Apesar de tudo, parte dos inquiridos não quis deixar de apontar que a pertença à Alisuper não traz só vantagens. A perda de autonomia organizacional e, mais concretamente, a perda de poder para definir os preços de venda ao público foram referidas por 1/10 dos inquiridos como as principais desvantagens de pertencer ao grupo.

**Gráfico 19 – Habilitações Literárias dos Empregados com mais Habilitações, em %**



**Gráfico 20 – Expectativa de Futuro face aos Recursos Humanos, em %**

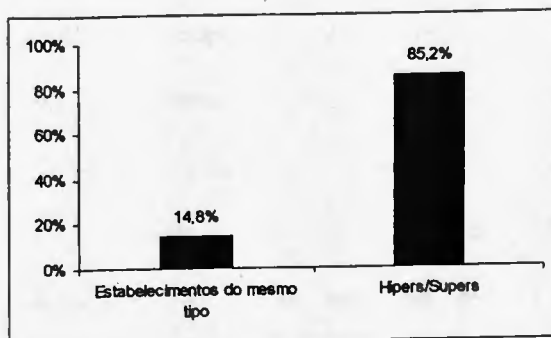


Em relação aos recursos humanos, somente três dos estabelecimentos inquiridos tem mais de 5 pessoas empregadas, reforçando a ideia da pequena dimensão dos negócios. Em relação à condição dos empregados, 75% dos estabelecimentos tem pelo menos um familiar a trabalhar, situação que se alterou depois da adesão em apenas um caso que passou a ter outros empregados, que não familiares.

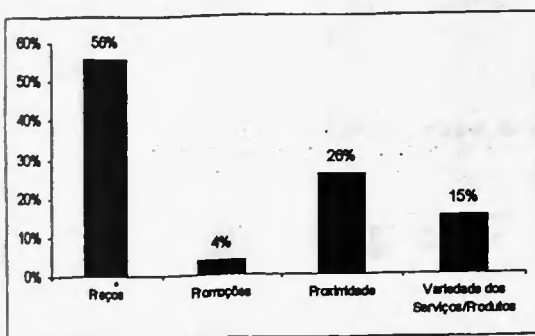
Em termos da relação laboral dos empregados, verificou-se que 1/3 dos estabelecimentos tem pelo menos um empregado com contrato a termo certo, sendo que apenas um estabelecimento passou a ter somente empregados efectivos após a adesão enquanto dois, que não tinham, passaram a ter pelo menos um empregado com contrato a termo certo.

Na maior parte dos inquiridos, os empregados com mais escolaridade de cada loja têm mais habilitações que os seus empregadores. Em termos de expectativas de futuro face aos recursos humanos e, embora tenham surgido casos de intenção de reduzir o pessoal, a postura da grande maioria dos proprietários é a de manter o actual número de empregados. Apenas 15% admitiram poder vir a admitir pessoal.

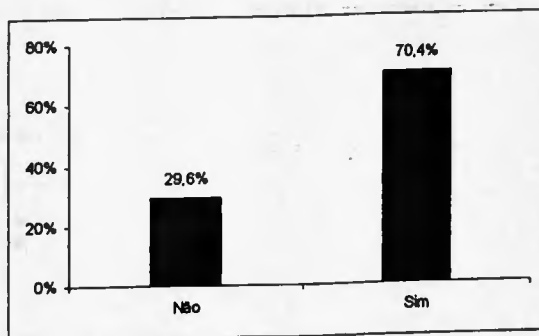
**Gráfico 21 – Principal Concorrente, em %**



**Gráfico 22 – Principal Ameaça da Concorrência, em %**



**Gráfico 23 – Vantagens Face à Concorrência, em %**

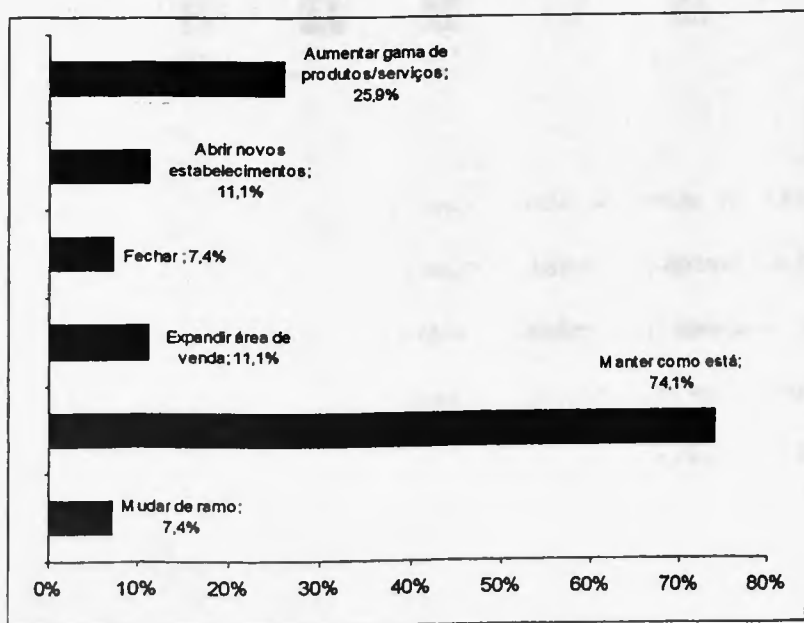


Para estes comerciantes, o principal concorrente para a sua actividade são as grandes superfícies – Hipermercados e Supermercados – referidas por 85% dos comerciantes. Todavia, e embora os “mercados locais” ou “outro” tipo de comércio não tenham sido referidos (zero respostas), os restantes 15% pensam que os “estabelecimentos do mesmo tipo” são os seus maiores concorrentes.

Os “preços” surgem na frente dos maiores receios face à concorrência – 56%. A

“proximidade de outros estabelecimentos do mesmo tipo” ainda foi referida por  $\frac{1}{4}$  dos inquiridos, mas a “variedade dos produtos/serviços” (15%), as “promoções” (4%) e a “qualidade dos serviços/produtos” (zero respostas) não têm grande significado para os comerciantes aderentes da Alisuper. De qualquer modo, mais uma vez a adesão à Alisuper mostra-se valiosa para grande parte dos inquiridos, uma vez que 70% considera que aquela trouxe vantagens face à concorrência directa. Entre as razões apresentadas surgem à cabeça “as compras a melhores preços” (8 vezes referidas), o que não constitui uma surpresa: basta lembrar que mais de metade dos inquiridos considerou que os preços são a principal ameaça da concorrência. O facto da Alisuper desenvolver campanhas de promoções aplicáveis a todos os comerciantes aderentes foi também referido por alguns inquiridos (4) como vantagem face à concorrência. A “modernização”, a “notoriedade”, o sentimento de “pertença de grupo” e a possibilidade de “remodelação da loja” foram outras vantagens da adesão referidas (apenas com uma referência cada).

**Gráfico 24 – Planos de Futuro para o Negócio, em %**

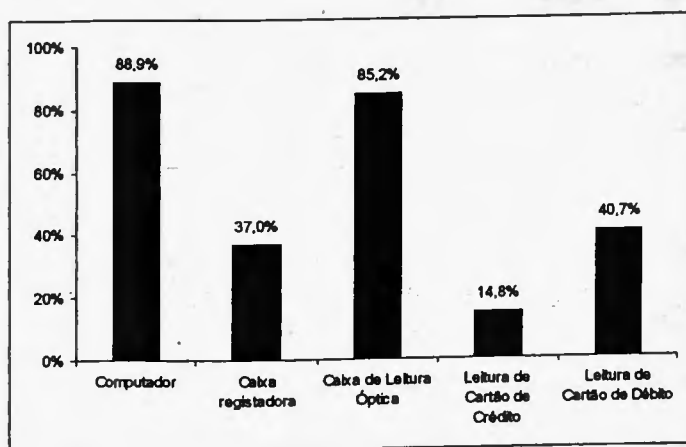




Aparentemente, os comerciantes inquiridos são avessos à mudança. Quando questionados sobre os seus planos de futuro para o negócio, poucos foram os que mencionaram “aumentar a gama de produtos/serviços” (25%), “abrir novos estabelecimentos” (11%) ou “expandir área de venda” (11%).

Se atendermos a que 74% dos inquiridos respondeu que não pensa efectuar qualquer modificação no seu negócio e que alguns referiram pretender “mudar de ramo” ou mesmo “fechar o negócio”, então podemos concluir que não existe grande optimismo em relação ao futuro.

**Gráfico 25 – Equipamento Disponível nos Estabelecimentos, em %**

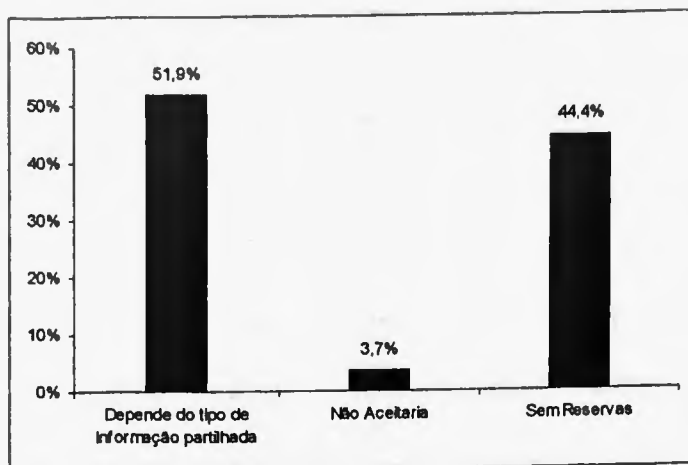


Para perceber até que ponto os comerciantes aderentes da Alisuper estão modernizados foi também colocada uma questão relativa a equipamentos e modos de pagamento disponíveis nos estabelecimentos. Poder-se-ia averiguar acerca da existência de outros equipamentos, mas pareceu-nos que estes são suficientes para aferir do grau de modernização das lojas, uma vez que são aqueles que dizem mais directamente respeito ao funcionamento e à gestão das mesmas.

É notável verificar que perto de 90% das lojas inquiridas já possui computador e mais de 85% possui caixa de leitura óptica (embora ainda 37% utilize a caixa registadora tradicional), o que significa alguma abertura face à utilização de novas tecnologias no desempenho da sua actividade.

Relativamente aos modernos meios de pagamento, verifica-se que somente uma pequena parte dos inquiridos aceita cartão de crédito, embora já 40% aceite pagamento através de cartão de débito (vulgarmente conhecido como cartão multibanco). Estes números parecem indicar um certo receio relativamente aos novos tipos de meios de pagamento, mais presente entre os comerciantes em nome individual, onde apenas um deles afirmou aceitar cartão de crédito e três deles afirmou aceitar multibanco. Todavia, devemos salientar que 70% dos inquiridos admitiu que o equipamento informático (computador) e a caixa de leitura óptica foram introduzidos pela Alisuper. Junto dos responsáveis do grupo Alisuper apurou-se que este equipamento foi instalado gratuitamente nos estabelecimentos dos comerciantes que aceitaram passar a utilizá-lo, ou seja, modernização sim, mas sem investimento directo. É lógico que o grupo representa os interesses de todos os sócios da empresa, mas tudo indica que, por vontade própria e em termos individuais, os comerciantes inquiridos (como vimos sobretudo os comerciantes individuais) dificilmente investiriam em equipamentos modernos para os seus estabelecimentos.

**Gráfico 26 – Posição perante a Possibilidade de Adesão a Rede Informática, em %**



Uma vez que os comerciantes aderentes à Alisuper ainda não estão ligados informaticamente em rede, pareceu-nos pertinente questionar a sua posição perante tal possibilidade. O resultado mostra-nos que perto de 45% aceitaria fazê-lo sem reservas, enquanto apenas 3,7% não aceitaria uma ligação em rede à sede da Alisuper seja em que circunstância for, porque “as informações relativas aos seus estabelecimentos só a si dizem respeito”. Para mais, se tivermos em conta que os restantes 52% referiram que aceitariam essa ligação dependendo do tipo de informação partilhada, podemos concluir uma assinalável relutância em partilhar os dados respeitantes à actividade de cada comerciante, que aliás já tinha sido referida pelos entrevistados.

Em resumo, os negócios aderentes à Alisuper caracterizam-se pela idade avançada dos seus proprietários, pela reduzida escolaridade e falta de formação específica dos mesmos, pela reduzida dimensão dos estabelecimentos (tanto em termos de área, como em número de trabalhadores) e cuja principal ameaça sentida, movida principalmente pelas grandes superfícies (Hiper e Supermercados), são os preços. A adesão não trouxe grandes repercussões em termos de recursos humanos: somente 15%

dos inquiridos admitiu contratar mais pessoal quando a maioria declarou manter o actual número de empregados ou até diminuí-lo.

Por fim, resta destacar que, embora os estabelecimentos se encontrem virtualmente modernizados (os computadores existem mas as suas potencialidades ainda não são plenamente exploradas), os seus proprietários apenas mostram vontade em deixar tudo como está e, perante a possibilidade de aderir à rede informática da Alisuper, grande parte ainda revela algumas reticências quanto à informação a partilhar.

## 5. CONCLUSÕES

Chegamos por fim ao momento de ponderar sobre a estrutura de investigação proposta, a validade da hipótese que levantámos para responder à questão de partida deste trabalho e em que medida os objectivos a que nos propusemos foram atingidos.

A palavra rede é, hoje em dia, um ponto comum nas reflexões tanto de investigadores como de decisores. Em primeiro lugar, sejam economistas, gestores, urbanistas, sociólogos, historiadores ou engenheiros, muitos investigadores tendem a dar um lugar cada vez mais importante às redes nos seus discursos e nos seus modos de raciocínio e argumentação. Trata-se de um conceito multidisciplinar que abre novos caminhos à investigação.

Uma das grandes linhas de evolução do comércio na União Europeia, e em concreto em Portugal, é o desenvolvimento de redes de comerciantes independentes como reacção à tendência de concentração e crescimento de grandes grupos. Sem infra-estruturas próprias de distribuição e capacidade negocial com os grossistas, os retalhistas não conseguem individualmente concorrer com os grandes grupos.

A questão inicialmente colocada passava por aferir se estamos perante uma mudança organizacional no comércio a retalho português a nível dos pequenos retalhistas independentes. A hipótese avançada foi de que estamos de facto perante uma mudança organizacional no comércio a retalho português a nível dos pequenos retalhistas independentes, sendo a empresa rede a forma organizacional no centro desta mudança.

Assim, de acordo com o estudo de caso aqui apresentado, podemos afirmar que há indícios de uma mudança organizacional no comércio a retalho português a nível dos pequenos retalhistas. Utilizando as palavras de Castells, estamos perante uma trajectória organizacional que evoluiu a partir das antigas formas de organização. Neste caso, houve uma evolução a partir dos pequenos retalhistas independentes para uma forma organizacional em rede. Como vimos, a principal motivação subjacente à adesão de um conjunto de comerciantes à Alisuper é a competitividade, mas note-se que esta é entendida por estes comerciantes como obtenção de melhores condições de compra e, por conseguinte, a possibilidade de vender a melhores preços. Ou seja, estes comerciantes vêem-se obrigados a competir pelos preços, dado que, por enquanto, não têm condições de competir de outro modo.

De facto, verificou-se que um grupo de retalhistas se aliou numa só empresa, mas, em termos particulares, os estabelecimentos apenas mudaram o seu "visual" e introduziram um conjunto de equipamentos modernos sem que ainda estejam a usufruir de todas as suas potencialidades. Se tivermos em conta que estes comerciantes ainda têm alguma relutância em partilhar determinado tipo de informação, mesmo que em benefício próprio, então as novas tecnologias não podem tornar-se um factor competitivo.

Butera afirmou que com a empresa-rede, as pequenas empresas manter-se-ão atraentes (*"small will remain beautiful"*), mas se não houver vontade dos próprios empresários, no nosso caso pequenos comerciantes, em mudar, dificilmente essa máxima será atingida.



Os processos de reestruturação organizacional regidos por imperativos económicos podem tornar-se numa fonte de desequilíbrios económicos e sociais a longo prazo, ampliando a desigualdade de situações e das perspectivas de sobrevivência e de desenvolvimento das pequenas empresas.

Embora a ideia de flexibilidade e partilha de informação seja apelativa, é fácil reconhecer que os obstáculos ao desenvolvimento de uma empresa-rede são muitos. Por um lado, existe uma grande probabilidade de os membros (ou *nós* na acepção de Butera) da rede sejam cépticos quanto às recompensas da sua participação. Isto acontece sobretudo quando os benefícios de um novo acordo são conceptualmente diferentes e mais complexos do que aqueles a que os comerciantes estavam habituados. Por outro lado, os elementos de uma estrutura em rede podem sentir-se ameaçados por novos acordos cooperativos uma vez que isso pode significar perda de funções, responsabilidades e relações há muito estabelecidas. Por exemplo, apesar de todas as ideias à volta das organizações virtuais, os comerciantes sentem-se mais confiantes para prestar um serviço de qualidade aos seus clientes quando têm um armazém repleto de mercadorias do que se tiverem de partilhá-las com outro comerciante situado a grande distância.

Para obviar tais receios e dúvidas, as estruturas empresariais devem transmitir confiança e criar compromissos com potenciais membros. A mudança organizacional tomada na direcção de uma forma de organização em rede pode, de facto, constituir a solução para os problemas enfrentados pelo comércio dito tradicional. Acontece que isto só pode ser verdade caso exista confiança por parte dos comerciantes em partilhar experiências, *know-how*, informações e até as limitações que (como vimos nas respostas aos questionários) maior parte das vezes não assumem.

Por fim, gostaríamos de dizer que a pesquisa para este trabalho se revelou trabalho árduo, dada a escassez de trabalhos especificamente desenvolvidos sobre o sector retalhista do comércio. Temos plena consciência da vasta componente teórica (talvez em demasia numa dissertação que se quer sobretudo científica, leia-se, baseada em dados específicos e palpáveis), mas tal foi inevitável, precisamente devido à já referida falta de estudos publicados sobre o assunto. O recurso a um estudo de caso foi a tentativa de compensar tal défice.

É verdade que este facto vem dificultar a tarefa de investigador, mas vem reforçar a vertente pessoal (longe das estatísticas e perto dos comerciantes e consumidores), que tanto caracteriza o comércio a retalho. Fazendo um balanço final, quanto maiores as dificuldades encontradas, mais gratificante se tornou a escrita; quanto maiores os entraves, maior a satisfação em dar forma a um tema tão pouco divulgado; quanto maiores os obstáculos, maior prazer em ultrapassá-los.

Esperamos que este trabalho sirva como ponto de partida para muitos outros, abrindo portas a mais pesquisas e estudos que este tema, ainda tão árido, merece. Para que o esforço aqui dispendido não tenha sido em vão.

## BIBLIOGRAFIA

- Adler, Paul S. (1992), *Technology and the Future of Work*, New York: Oxford University Press.
- Bagnasco, A. e Sabel, Charles F. (1994), *PME et développement économique en Europe*, Paris: La Découverte.
- Balsas, Carlos J. L. (1999), *Urbanismo Comercial em Portugal*, Lisboa: GEPE – Gabinete de Estudos e Prospectiva Económica do Ministério da Economia.
- Beisel, J.L. (1993), *Contemporary Retailing*, New York: Macmillan.
- Berman, B. e Evans, J. R. (1992), *Retail Management: A Strategic Approach*, 5ª Ed., New York: Macmillan Publishing Company.
- Blotevogel, Hans (1997), *Population and Economic Restruturing*, in: H. Blotevogel e A. Fielding (Org.), *People, Jobs and Mobility in the New Europe*, The European Science Foundation, West Sussex: John Wiley & Sons;
- Boyer, Robert e Durand, Jean-Pierre (1993), *L'Après-fordisme*, Paris: Syros.
- Brilman, Jean (1997), *L'entreprise réinventée*, Paris: Les Éditions D'Organisation.
- Butera, Frederico (1991), *La Métamorphose de l'organization*, Paris: Les Éditions d'Organization.

Cabrita, J. (2001), *Os pequenos retalhistas independentes face às transformações em curso no comércio contemporâneo*, in: CISEP, *Como está a Economia Portuguesa? IV Conferência sobre a Economia Portuguesa*.

Calabrese, A. (1999), *The information age according to Manuel Castells*, in: Journal of Communication, New York, Summer 1999, retirado de: <http://proquest.umi.com>.

Carvalho, R.M.de (2000), *O Impacto das Novas Tecnologias da Informação no Comércio Alimentar*, Lisboa: Edições Cosmos.

Castells, M. (1999), *A Sociedade em Rede*, São Paulo: Paz e Terra, (original: *The rise of the network society*).

Cerdeira, M. Conceição (coord.) et al. (1994), *Training in the Retail Trade in Portugal*, Berlin: CEDEFOP – European Centre for the Development of Vocational Training.

Christensen, D. (2000), *Delivering the promise of "E"*, in: *World Trade*, Vol. 13, Nº 12, Troy, obtido em <http://proquest.umi.com>.

Costil, Olivier e Eveno, Régine (1999a), *Porquoi Les Mégastores Vont S'imposer*, in: *LSA*, nº 1639, 8 Juillet.

Costil, Olivier e Eveno, Régine (1999b), *Les Pionniers des Années 2000*, in: *LSA*, nº 1647, 7 Octobre.

Crozier, Michel (1994), *A empresa à escuta*, Lisboa: Ed. Instituto Piaget

Davies, G.e.H.K., (1990), *Small business: The Independent Retailer*, London: Macmillan Education Ltd.

Dawson, J. e Burt, S. (1998), *European retailing: dynamics, restructuring and development issues*, in: Pinder, D. (ed.), *The New Europe: economy, society & environment*, West Sussex: John Wiley and Sons Ltd.

De Bandt, J. (2000), *De la Montée des Activités de Service à la Nouvelle Économie*, artigo referente à participação nos Seminários de Economia de 1999/2000: "A Europa na Actividade «Serviços às Empresas»" em 29 de Março de 2000.

Duarte, T. (1997), *O Comércio a Retalho Português no Contexto Europeu*, Lisboa: GEPE - Gabinete de Estudos e Prospectiva Económica.

Duarte, T. (1998), *Cooperação Estratégica: Uma Estratégia de Competitividade*, Lisboa: GEPE - Gabinete de Estudos e Prospectiva Económica.

Dunne, P. e L.R.F. (1999), *Retailing*, Forth Worth: Dryden press.

European Foundation for the Improvement of Living and Working Conditions (2001), *Understanding, anticipating and managing change - Identifying the drivers of change*, Brussels: Office for Official Publications of the European Communities.

Eurostat, (1999). *Distributive Trades*. Eurostat.

Ferrão, João (1996), *Três Décadas de Consolidação do Portugal Demográfico Moderno*, in: A. Barreto (Org.), *A Situação Social em Portugal, 1960-1995*, Lisboa: Instituto de Ciências Sociais da Universidade de Lisboa.

Ferreira, J.M.Carvalho, Marques, Rafael, Peixoto, João, Raposo, Rita (org.) (1996),

*Entre a Economia e a Sociologia*, Oeiras: Celta Editora.

Fielding, Anthony (1997), *The Effects of Economic Restruturing on the Populations of Western Europe's Cities and Regions*, in: H. Blotevogel e A. Fielding (Org.), *People, Jobs and Mobility in the New Europe*, The European Science Foundation, West Sussex: John Wiley & Sons.

Fonseca, Maria L. e Cavaco, C. (1997), *Portugal in the 1980s and 1990s: Economic Restruturing and Population Mobility*, in: H. Blotevogel e A. Fielding (Org.), *People, Jobs and Mobility in the New Europe*, The European Science Foundation, West Sussex: John Wiley & Sons.

Granovetter, Mark (1985), *Economic Action and Social Structure: The problem of Embeddedness*, in *American Journal of Sociology* 91 p. 481 a 510.

Gustavsen, Björn (1986), *Evolving Patterns of Enterprise Organization: The Move Towards Greater Flexibility*, in: *International Labour Review*, vol. 125, nº 4, July-August 1986.

Hennessy, Terry (2000), *Growing Resentment*, in: *Progressive Grocer*, vol. 79, nº11, New York, Nov.

Houghton, Jay (2000), *The Digital Dealer: Automotive Retailing in: The 21<sup>st</sup> Century*, retirado de [www.prneswire.com/cnoc/ATKdigit.html](http://www.prneswire.com/cnoc/ATKdigit.html).

INE, *Censos de 1991*.



INE, *Estatísticas das empresas, 1996, 97, 98.*

INOFOR (2001), *Comércio e Distribuição em Portugal*, Lisboa: Instituto para a Inovação na Formação.

Klein, K.E. (1999), *Web Malls Can Help Small Local Retailers Look Big*, in: *Business Week*, obtido em <http://www.businessweek.com>.

Kovács, Ilona e Castillo, Juan José (1998), *Novos Modelos de Produção*, Oeiras: Celta Editora.

Kovács, Ilona (1999), *Novas Formas de Organização do Trabalho – algumas tendências em Portugal*, in: Godinho, Manuel F. C. M. e Caraça, João M. G. (1999), *O Futuro Tecnológico: perspectivas para a inovação em Portugal*, Oeiras: Celta Editora.

Levy, W. (2000), *Reinventing marketing and merchandising in the multi-channel world*, in: *Chain Store Age*, New York, May, retirado de: <http://proquest.umi.com>.

Masuda, Yoneji (1984), *La Sociedad Informatizada Como Sociedad Post-Industrial*, FUNDESCO, Madrid: Editorial Tecnos.

Masurel, E.e.J.R. (1998), *The relationship between SME cooperation and market concentration: Evidence from small retailers in the Netherlands*, in: *Journal of Small Business Management*, Vol. 36, Nº2 . Milwaukee, obtido em <http://proquest.umi.com>.

McCollum, T. (1998), *A cutting edge for small stores*, in: Nation's Business, Washington, February, retirado de: <http://proquest.umi.com>.

McGee, J.E. e Peterson, Mark (2000), *Toward the development of measures of distinctive competencies among small independent retailers*, in: Journal of Small Business Management; vol. 38, nº 2, Milwaukee, April.

McGee, J.E.e.R.M.J. (1996-1997), *Responding to increased environmental hostility: A study of the competitive behavior of small retailers*, in: Journal of applied Business Research, Vol. 13, Nº 1. Laramie, obtido em <http://proquest.umi.com>.

Moati, P. (2000), *Mutations de la Grand Distribution et Evolution de la Localisation du Commerce*, Paris: Crédoc.

Moniz, A. Brandão e Kovács, Ilona (1997), *Evolução das qualificações e das Estruturas de Formação em Portugal*, Instituto do Emprego e Formação Profissional.

Monteiro, A. J. Simões (2000), *Os Desafios da Sociedade da Informação*, in: Estratégias XXI, Ano 3 , nº9, Janeiro 2000.

Moore, J. F. (1993), *Predators and Prey: A New Ecology of Competition*, in: Harvard Business Review, May-June 1993.

Narus, J.A.e.A.J.C. (1996), *Rethinking Distribution*, in: Harvard Business Review.

Neves, A. Oliveira das et al. (1994), *Emprego e Formação no Comércio*, Lisboa: CECOA – Centro de Formação Profissional para o Comércio e Afins.

Nohria, N. e Gulati, R. (1994), *Firms and their environments*, in: Smelser, N. J. e Swedberg, R. (ed.), *The Handbook of economic-sociology*, New Jersey: Princeton University Press.

Öberg, Sture (1997), *Theories of Inter-Regional Migration: An Overview*, in: H. Blotevogel e A. Fielding (Org.), *People, Jobs and Mobility in the New Europe*, The European Science Foundation, West Sussex: John Wiley & Sons.

OCDE, (1999), *Buying Power of Multiproduct Retailers*, Paris: OCDE.

Owens, G. e Richmond, B. (1995), *Best practices in retailing - How to reinvent your supply chain: what works, what doesn't*, in: Chain Store Age, New York, November, obtido em <http://proquest.umi.com>.

Pascual, Aixa M. (2001), *Retail*, in: Business Week, New York, January 8<sup>th</sup>.

Philippe, Jérôme (1998), *Réseaux de commercialisation de l'habillement: l'imbrication des logiques de distribution et de production*, in: Économie et Statistique, n° 314.

Powell, W. W. e Smith-Doerr, L. (1994), *Networks and Economic Life*, in: Smelser, N. J. e Swedberg, R. (ed.), *The Handbook of economic-sociology*, New Jersey: Princeton University Press.

Raphel, Murray (1994), *Who speaks for the small retailer?*, in: Direct Marketing, vol. 57, n°7, Garden City, Nov.

Rees, Philip e Kupisszewski, Marek (1999), *Internal Migration and Regional Population Dynamics in Europe: a Synthesis*, Directorate of Social and Economic Affairs, Strasbourg: Council of Europe Publishing.

Reich, Robert B. (1996), *O Trabalho das Nações*, Lisboa: Quetzal Editores.

Ripol, J. C., Cerdeño, V. J. M. e García, E. A. (2000), *Vértigo en la distribución comercial: Concentración, competencia, empleo y relaciones con proveedores*, in: *Distribución y Consumo*, Diciembre 1999 – Enero 2000.

S/A (1995), *Critical Success Factors for Small Retailers*, in: *Chain Store Age*, Vol. 71, Nº 10. New York, obtido em <http://proquest.umi.com>.

S/A (1997), *A look into retailing's future*, in: *Chain Store Age*, New York, obtido em <http://proquest.umi.com>.

S/A (1999), *The net imperative*, in: *The Economist*, June 26<sup>th</sup>

S/A (2000), *Shopping around the web*, in *The Economist*, February 26<sup>th</sup>.

S/A (2000), *O Comércio em Números*, Lisboa: DGCC - Direcção Geral do Comércio e da Concorrência.

Sabel, Charles F. (1994), *Learning by Monitoring: The Institutions of Economic Development*, in: Smelser, N. J. e Swedberg, R. (ed.), *The Handbook of economic-sociology*, New Jersey: Princeton University Press.

Salgueiro, T.Barata (1996), *Do Comércio à Distribuição - Roteiro de uma mudança*,

Oeiras: Celta Editora.

Salgueiro, T.Barata (coord.) et al.(2000), *Emprego e Empregabilidade no Comércio*,  
GECIC – Grupo de Estudos Cidade e Comércio e Observatório do Comércio,  
retirado de: [www.obscom.min-economia.pt](http://www.obscom.min-economia.pt).

Smelser, N. J. e Swedberg, R. (1994), *The sociological perspective on the economy*, in:  
Smelser, N. J. e Swedberg, R. (ed.), *The Handbook of economic-sociology*, New  
Jersey: Princeton University Press.

Stalder, F. (1996), *The network paradigm: social formations in the Age of Information*,  
in: The Information Society, retirado de:  
<http://www.slis.indiana.edu/TIS/articles/Stalder.htm>.

Steiner, P. (1998), *La nouvelle sociologie économique, l'analyse structurale et la  
théorie économique*, in: *Cahiers D'Économie Politique: Histoire de la Pensée et  
Théories*, Paris: L'Harmattan.

Steiner, P. (1999), *La sociologie économique*, Paris: Éditions La Découverte & Syros.

Swedberg, R. (1990), *Economics and Sociology: Redefining their boundaries:  
conversations with economists and sociologists*, New Jersey: Princeton  
University Press.

Swedberg, R. (1994), *Market as a Social Structure*, in: Smelser, N. J. e Swedberg, R.  
(ed.), *The Handbook of economic-sociology*, New Jersey: Princeton University  
Press.

Taylor, C. (2000), *Clicks to Bricks*, in: *Far Eastern Economic Review*, vol. 163, Nº 48, Hong Kong, obtido em <http://proquest.umi.com>.

Thomas, Robert J. e Kochan, Thomas A. (1992), *Technology, Industrial Relations, and the Problem of Organizational Transformation*, in: Adler, Paul S. (Ed.) (1992), *Technology and the Future of Work*, New York: Oxford University Press.

Toit, Kim du (1999), *Small retailers R.I.P? Not so fast!*, retirado de: <http://www.ideabeat.com>.

Valério, Nuno, e Nunes, Ana Bela (1995), *O Crescimento Económico Moderno*, Lisboa: Editorial Presença.

V/A (2000), *As Tecnologias do Século XXI*, Lisboa: GEPE.

V/A (2000), *L'économie devient-elle une science plaisir?*, in: *Futur(e)s*, nº1, Novembre.

Vavra, Bob (2000), *Getting close to the small retailer*, in: *National Petroleum News*, vol. 92, nº 12, Chicago, Nov.

Waters, Malcom (1999), *Globalização*, Oeiras: Celta Editora.

Weinstein, Steve (1994), *Small firms need help*, in: *Progressive Grocer*, vol. 73, nº2, Stamford, Feb.



# ANEXO 1

# Guião de Entrevista



As questões constantes deste guião servirão apenas como tópicos de orientação para a obtenção de informações específicas sobre a Alisuper. As questões não serão necessariamente colocadas pela ordem aqui apresentada e, em caso de dúvidas surgidas durante a entrevista, outras questões poderão ser colocadas adicionalmente.

- Onde, como e quando surgiu a Alisuper?
- Quais os objectivos subjacentes à sua criação?
- Quais as principais dificuldades encontradas na criação desta empresa?
- Houve alguma(s) característica(s) específica(s) dos proprietários dos estabelecimentos que constituísse(m), de algum modo, um entrave aos objectivos inicialmente propostos na criação da Alisuper? Se sim, qual ou quais?

- Como se encontra estruturada a empresa?
  
- Qual a evolução do número de estabelecimentos e sua dispersão geográfica?
  
- De que modo os diversos estabelecimentos comunicam com a sede da Alisuper? Que tipo de informações são transmitidas? Os proprietários colocam alguns entraves à partilha deste tipo de informações? Se sim, quais?
  
- As relações formais/informais entre os diferentes retalhistas (agora aderentes à Alisuper) que existiam antes da fundação da empresa, foram de algum modo importantes para a criação da Alisuper? Se sim, em que medida?
  
- Que tipo de apoio ou serviços a Alisuper presta aos seus aderentes? Há algum esforço com acções de formação?
  
- Qual a importância das Novas Tecnologias de Informação para a actividade desenvolvida pela ALISUPER ?

- Foi introduzido algum tipo de equipamento por parte da Alisuper nos estabelecimentos aderentes? Se sim, qual ou quais? Com que objectivo? Qual a receptividade dos proprietários?
- Quais os principais pontos fortes e fracos desta empresa?
- Quais as principais oportunidades e ameaças?
- Quais as principais linhas estratégicas da gestão da Alisuper?

## ANEXO 2

## Questionário

### Instruções

- 1 - As respostas devem ser assinaladas com uma cruz nos quadrados respectivos, excepto nos campos que devem ser preenchidos por extenso.
- 2 - As questões onde podem ser assinaladas várias respostas estão devidamente identificadas; nas restantes deve ser assinalada apenas uma, e só uma, resposta.
- 3 - Em caso de dúvida, deve optar sempre pela resposta ( ou respostas) que melhor vá de encontro à sua situação.
- 4 - Se o seu negócio for constituído por mais do que um estabelecimento, por favor, indique aqui o número de estabelecimentos/lojas: \_\_\_\_\_

1. Superfície do(s) estabelecimento(s): \_\_\_\_\_ (m<sup>2</sup>)

2. Data de início do negócio/actividade: \_\_\_\_\_ / \_\_\_\_\_ (mês/ano)

3. Data de adesão ao grupo Alisuper: \_\_\_\_\_ / \_\_\_\_\_ (mês/ano)

4. Forma Jurídica do estabelecimento:

- Estabelecimento em Nome Individual
- Sociedade por Quotas
- Sociedade Anónima

☐  
☐  
☐

5. Idade do Proprietário/Gerente: \_\_\_\_\_

6. Sexo do Proprietário/Gerente: M ☐ F ☐

7. Habilitações Literárias do Proprietário/Gerente:

- 1º ciclo do ensino Básico Incompleto (inferior a 4ª Classe)
- 1º ciclo do ensino Básico Completo (4ª Classe)
- 2º ciclo do ensino Básico (Preparatório)
- 3º ciclo do ensino Básico (9º ano, antigo 5º ano)
- Ensino Secundário Incompleto (antigo 7ºano)
- Ensino Secundário Completo (12º ano)
- Bacharelato/Licenciatura
- Mestrado/Doutoramento

☐  
☐  
☐  
☐  
☐  
☐  
☐  
☐

8. Considera ter os conhecimentos necessários para gerir o estabelecimento?

Sim ☐ Não ☐

9. Frequentou formação específica para o desempenho das suas funções?

Sim ☐ Não ☐

Se sim, qual ou quais ? \_\_\_\_\_



10. Qual o principal motivo que o/a levou a aderir à ALISUPER? (resposta múltipla)

- Considerou-a o único modo do seu negócio sobreviver ☐
- Considerou-a um modo do negócio se tornar mais competitivo ☐
- Considerou-a um meio de modernizar o seu negócio ☐
- Outro(s) motivo(s). Qual/quais? \_\_\_\_\_ ☐

11. Qual/quais as vantagens de fazer parte da ALISUPER? (resposta múltipla)

- Benefícios na compra de produtos ☐
- Apoio logístico, jurídico, contabilístico, informático, etc... ☐
- Passou a prestar um melhor serviço ☐
- Modernizou-se mais facilmente ☐
- Reconhecimento mais fácil por parte do público ☐
- Outra(s). Qual/quais? \_\_\_\_\_ ☐

12. Qual/quais as desvantagens de fazer parte da ALISUPER? (resposta múltipla)

- Nenhuma ☐
- Dependência a nível organizacional ☐
- Dependência a nível da definição de preços de venda ☐
- Outra(s). Qual/quais? \_\_\_\_\_ ☐

13. A adesão à ALISUPER:

- Veio melhorar os resultados do seu negócio ☐
- Veio piorar os resultados do seu negócio ☐
- Não trouxe alteração dos resultados do seu negócio ☐

14. Actual número de empregados: \_\_\_\_\_

15. Habilitações Literárias do empregado com melhores habilitações:

- 1º ciclo do ensino Básico Incompleto (inferior a 4ª Classe) ☐
- 1º ciclo do ensino Básico Completo (4ª Classe) ☐
- 2º ciclo do ensino Básico (Preparatório) ☐
- 3º ciclo do ensino Básico (9º ano, antigo 5º ano) ☐
- Ensino Secundário Incompleto (antigo 7ºano) ☐
- Ensino Secundário Completo (12º ano) ☐
- Bacharelato/Licenciatura ☐
- Mestrado/Doutoramento ☐

**16. Condição dos empregados antes da adesão à ALISUPER:**

- Só familiares
- Familiares e outros
- Só outros

☐  
☐  
☐

**17. Condição dos empregados depois da adesão à ALISUPER:**

- Só familiares
- Familiares e outros
- Só outros

☐  
☐  
☐

**18. Relação Laboral dos empregados antes da adesão à ALISUPER:**

- Efectivos
- A prazo/temporários
- Ambos

☐  
☐  
☐

**19. Relação Laboral dos empregados depois da adesão à ALISUPER:**

- Efectivos
- A prazo/temporários
- Ambos

☐  
☐  
☐

**20. Qual a sua expectativa de futuro a nível dos Recursos Humanos (empregados):**

- Contratar mais pessoal
- Despedir pessoal
- Manter o actual número de empregados

☐  
☐  
☐

**21. Qual o principal concorrente deste estabelecimento?**

- Mercados locais
- Hipers/Supers
- Outros estabelecimentos do mesmo tipo
- Outro. Qual? \_\_\_\_\_

☐  
☐  
☐  
☐

**22. Qual a principal ameaça da concorrência?:**

- Preços
- Qualidade dos Serviços/Produtos
- Variedade dos Serviços/Produtos
- Proximidade de outros estabelecimentos do mesmo tipo
- Promoções
- Outra. Qual? \_\_\_\_\_

☐  
☐  
☐  
☐  
☐  
☐

**23. A adesão à ALISUPER trouxe vantagens face à concorrência directa?:**

Sim ☐ Não ☐

Se sim, quais: \_\_\_\_\_



**24. De entre os seguintes equipamentos técnicos qual/quals dispõe no seu estabelecimento? (resposta múltipla)**

- Computador ☐
- Caixa registadora ☐
- Caixa de leitura óptica ☐
- Leitura de cartão de crédito (VISA, por exemplo) ☐
- Leitura de cartão de Débito (multibanco) ☐

**25. Algum desse equipamento foi introduzido por intermédio da ALISUPER?**

Sim ☐ Não ☐

Se sim, qual/quals? \_\_\_\_\_

**26. Se tivesse possibilidade de ligar o seu estabelecimento directamente à sede da ALISUPER através de equipamento informático:**

- Aceitaria sem reservas pois é receptivo a qualquer tipo de modernização ☐
- Nunca aceitaria, as informações relativas ao seu estabelecimento só a si dizem respeito ☐
- Depende do tipo de informação que iria partilhar com a sede da ALISUPER ☐

**27. Quais são os seus planos de futuro para o seu negócio?: (resposta múltipla)**

- Mudar de ramo ☐
- Manter tal como está ☐
- Expandir área de venda ☐
- Fechar o negócio ☐
- Abrir novos estabelecimentos ☐
- Aumentar a gama de produtos/serviços ☐

**Muito Obrigado pela sua colaboração!**

